



Consejo de Administración

328.^a reunión, Ginebra, 27 de octubre – 10 de noviembre de 2016

GB.328/PFA/5

Sección de Programa, Presupuesto y Administración
Segmento de Auditoría y Control

PFA

Fecha: 7 de octubre de 2016
Original: inglés

QUINTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Informe de evaluación anual de 2015-2016

Finalidad del documento

En la primera parte del presente documento se proporciona al Consejo de Administración un informe de situación sobre la labor de evaluación de la OIT durante 2015 y 2016, en el contexto de su estrategia basada en resultados. En la segunda parte, se examinan las repercusiones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el nuevo marco de resultados de la OIT desde el punto de vista de la evaluación. Se facilita, asimismo, información actualizada sobre la metodología de evaluación del impacto como herramienta complementaria que permite determinar y documentar la eficacia de las actividades para el desarrollo que lleva a cabo la OIT. Se invita al Consejo de Administración a que tome nota del presente informe, apruebe las recomendaciones contenidas en él a fin de que se incluyan en el plan de acción renovable de la OIT para la aplicación de las recomendaciones, y confirme las prioridades para el programa de trabajo de 2017-2019 (véase el proyecto de decisión que figura en el párrafo 72).

Objetivo estratégico pertinente: Todos los objetivos estratégicos.

Repercusiones en materia de políticas: Las recomendaciones contenidas en el presente informe pueden tener repercusiones en materia de políticas.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Seguimiento requerido: La Oficina de Evaluación de la OIT incorporará las recomendaciones aprobadas en su plan de acción renovable para la aplicación de las recomendaciones y sugerencias contenidas en los informes de evaluación anuales (véase el anexo).

Unidad autora: Oficina de Evaluación (EVAL).

Documentos conexos: Ninguno.

Introducción

1. El presente informe se ha elaborado durante un período en el que la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) se enfrenta a oportunidades y retos sin precedentes, a raíz de la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que integra el trabajo decente en muchos de sus objetivos. Se reconoce cada vez más que la evaluación será determinante para la validación de la contribución de la OIT a la consecución de esos objetivos. Todo ello coincide precisamente con los preparativos, ya muy adelantados, del nuevo Plan Estratégico para 2018-2021, y actualmente se está realizando una evaluación independiente de la función de evaluación. Se espera que esa evaluación proporcione recomendaciones que sirvan para reforzar la Oficina de Evaluación (EVAL), dotándola de mayor capacidad para dar respuesta a estos retos.
2. De conformidad con la práctica establecida, que se remonta a 2011, en la primera parte del presente informe se facilita información actualizada sobre la evolución de la situación y los progresos realizados en la aplicación de los tres resultados definidos en la estrategia de evaluación basada en resultados para 2011-2015. En la segunda parte, se realiza un examen y se reflexiona sobre ciertos puntos con los que se pretende mejorar la eficacia general de la Oficina al aplicar el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015. Se expresan opiniones sobre un nuevo Plan Estratégico para 2018-2021, que debería estar armonizado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En consonancia con informes anteriores, y conforme a lo solicitado por el Consejo de Administración, el presente informe contiene información actualizada sobre las medidas adoptadas por la Oficina en lo tocante al plan de acción renovable para la aplicación de las recomendaciones formuladas en los anteriores informes de evaluación anuales (véase el anexo).
3. El año 2016 ha sido un año especialmente intenso y productivo por lo que a la evaluación en la OIT se refiere. En febrero y marzo de 2016 se celebró un taller bienal de balance, en el que participaron miembros de la red de evaluación que reúne a funcionarios de la sede y de las oficinas exteriores de la OIT. La finalidad de ese taller bienal era determinar los avances de EVAL desde la celebración del anterior taller, definir las metas que EVAL querría alcanzar durante los próximos dos años, examinar los tres resultados enunciados en la estrategia de evaluación en el marco de los preparativos de una estrategia de evaluación cuatrienal actualizada (2018-2021), y debatir acerca de los preparativos para la próxima evaluación independiente de la función de evaluación.
4. Del taller bienal se desprendía que se estaban utilizando las evaluaciones más eficazmente. Se observó una mejora de los resultados debido a la utilización de las evaluaciones, así como la consolidación de una cultura de la evaluación y de la reflexión sobre este tema gracias a las actividades de formación y de sensibilización. Entre los ámbitos que podían mejorarse, cabe citar la calidad de los informes (como se subrayó en los exámenes externos de la calidad de 2014-2015) y las distintas formas en que se abordaban el volumen y la complejidad del trabajo, tanto en las evaluaciones centralizadas como en las descentralizadas. En la primera parte del presente informe se facilita información actualizada sobre los resultados obtenidos por EVAL, medidos con respecto a hitos y metas asociados a los tres resultados que orientan la función de evaluación.
5. En la segunda parte del informe, se reflexiona acerca de las discusiones mantenidas en el seno de la OIT y en el sistema de las Naciones Unidas en general (Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)) sobre la manera en que la labor de evaluación se articula con los ODS. En el trabajo llevado a cabo hasta la fecha, se pone de relieve la necesidad de determinar teorías del cambio aplicables y cadenas de resultados que incorporen metas de los ODS pertinentes en el nuevo Plan Estratégico de la OIT. Esa labor consistirá en particular en identificar a otros actores que contribuyen al logro de esas metas, especialmente a nivel nacional. Para las teorías del cambio revisadas o actualizadas que tienen en cuenta las metas de los ODS pertinentes se necesitarán nuevos indicadores y datos que permitan establecer con mayor precisión las necesidades en materia de seguimiento y evaluación. Puede que

también sea necesario adaptar los enfoques existentes o nuevos de la evaluación. En la segunda parte también se examina la función de la evaluación del impacto en la OIT, así como los importantes avances realizados a este respecto durante el período considerado.

6. Hay grandes esperanzas puestas en la función de evaluación. En su intervención en la Asamblea General del UNEG, celebrada en marzo de 2016, el Director General de la OIT hizo hincapié en la importancia de la evaluación para la planificación estratégica de la OIT:

La evaluación no sólo proporcionará conclusiones basadas en datos empíricos, sino que también será una compañera en nuestro viaje hacia 2030 que puede informarnos de los retos y las deficiencias de nuestras estrategias, lo que nos permitirá adaptar, acelerar o, incluso, tomar un camino completamente distinto si fuera necesario.

La próxima estrategia de evaluación debería basarse en las conclusiones de la evaluación independiente de la función de evaluación y señalar la manera de satisfacer esas expectativas.

Parte I. Aplicación de la estrategia de evaluación de la OIT

Progresos realizados en la consecución de los principales hitos

7. La estrategia de evaluación basada en resultados para 2011-2015, que se prorrogó por un período adicional de dos años (2016-2017), orientó la aplicación de la política de evaluación de la OIT durante el período considerado. Los avances logrados respecto de los 11 hitos bienales asociados a los tres resultados de la estrategia previstos para el período de la prórroga (2016-2017) se calificaron de satisfactorios a muy satisfactorios. Se lograron progresos considerables en la armonización de las prácticas de evaluación de toda la Oficina, el fortalecimiento de las capacidades de evaluación, la mejora del seguimiento de las recomendaciones y la optimización de la función del Comité Consultivo de Evaluación (EAC). Entre los desafíos a los que hubo que seguir respondiendo figuraban la creciente demanda de evaluaciones y los elevados criterios de calidad que para ellas se exigían, además de la presentación del enorme volumen de información generado por las evaluaciones en un formato que permitiese facilitar y fomentar una mejor utilización de los resultados.

Resultado 1: Mejor uso de las evaluaciones por parte de los mandantes y el personal directivo de la OIT a efectos de la gobernanza

A. *Mejorar la eficacia del Comité Consultivo de Evaluación (EAC)*

Hito bienal 1.1 (2016-2017): Cuatro reuniones anuales; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2017-2018); registro del asesoramiento del EAC sobre la aplicación de las recomendaciones; el EAC recabará el apoyo necesario a fin de abordar las cuestiones transversales que se hayan señalado en las evaluaciones y que atañan a toda la Oficina

8. La utilización de los resultados de las evaluaciones en beneficio de la gobernanza y de una mayor eficiencia y eficacia por medio del aprendizaje institucional sigue siendo una cuestión fundamental para EVAL, pues el criterio de utilización constituye el mejor indicador de éxito. Aunque EVAL no controla directamente la utilización efectiva de las evaluaciones, el

apoyo a los procesos e iniciativas que facilitan esa utilización sigue siendo un aspecto central de su programa. Desde su reconstitución en 2011, el EAC se ha convertido en un órgano consultivo respetado y proactivo. Promueve la utilización de las evaluaciones, se reúne un promedio de cuatro veces al año y elabora actas pormenorizadas de sus deliberaciones. Esa labor ha proseguido durante el actual bienio pese a que más de la mitad de sus miembros fueron reemplazados durante 2016. En el cuadro 1 se resumen las decisiones adoptadas por el EAC en relación con el curso dado a las evaluaciones de alto nivel de 2014 y 2015.

Cuadro 1. Decisiones del Comité Consultivo de Evaluación sobre el curso dado a las evaluaciones de alto nivel de 2014 y 2015

Evaluación de alto nivel	Situación del seguimiento	Examen del seguimiento efectivo por el EAC
Coherencia de las políticas de trabajo decente – 2014	Aprobado	La labor de seguimiento del superior jerárquico, que en el anterior informe de evaluación anual se señalaba que registraba una demora, fue aprobada en noviembre de 2015.
Caribe – 2015	Aprobado	En junio de 2016 se examinó y aprobó la aplicación inicial del plan de acción refrendado.
Inspección del Trabajo – 2015	Aprobado	En junio de 2016 se examinó y aprobó la aplicación inicial del plan de acción refrendado.
Estrategia de cooperación técnica de la OIT – 2015	Retrasado	El plan de trabajo, rechazado inicialmente por el EAC en su reunión de febrero de 2016, fue aprobado durante su reunión de junio de 2016. Se pidió al Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV) que proporcionara al Comité un informe sobre su aplicación en el plazo de seis meses.

9. La función, cada vez más amplia, del EAC se refleja en las discusiones más sustantivas sobre el seguimiento de las evaluaciones de alto nivel. Los superiores jerárquicos han facilitado información actualizada por escrito y oralmente sobre el seguimiento de sus planes de trabajo, y el EAC ha asumido un papel más activo en la determinación de los temas que podrían ser objeto de nuevas evaluaciones o de metaestudios. A título ilustrativo, cabe mencionar la evaluación temática independiente de la labor de la OIT en países que salen de un conflicto, frágiles o afectados por un desastre, y el estudio exhaustivo sobre la manera en que la OIT aborda las recomendaciones relacionadas con cuestiones sistémicas más amplias como, por ejemplo, la concepción de los programas, el desarrollo de la capacidad, la integración y la coherencia. En fecha más reciente, como seguimiento de la discusión sobre las repercusiones de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa que tuvo lugar en la reunión de 2016 de la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT), el EAC recomendó que EVAL determinara y planificara el cronograma de las evaluaciones de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP), las evaluaciones de los resultados en materia de políticas y otras evaluaciones estratégicas, de modo que se optimizara la contribución de estas evaluaciones a las discusiones de alto nivel del Consejo de Administración y de la CIT.

Utilización de las evaluaciones de alto nivel o de las evaluaciones temáticas

10. Las evaluaciones de alto nivel de las inspecciones del trabajo y de los PTDP en el Caribe realizadas en 2015 dieron lugar a un seguimiento estratégico adecuado. La evaluación de las inspecciones del trabajo contribuyó a la elaboración del programa de referencia de la OIT en materia de seguridad y salud en el trabajo (SST). En el caso de la subregión del Caribe, los resultados de las evaluaciones se utilizaron en las discusiones celebradas con los mandantes en relación con un nuevo PTDP. Las conclusiones de la evaluación temática de países que salen de un conflicto, frágiles o afectados por un desastre se mencionaron en

diversas intervenciones durante la CIT en el marco de la discusión sobre la revisión de la Recomendación sobre la organización del empleo (transición de la guerra a la paz), 1944 (núm. 71). Los resultados de esa evaluación también contribuyeron a la elaboración del programa de referencia de la OIT «Empleo para la Paz y la Resiliencia». Las conclusiones de la evaluación independiente del Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2010-2015 sirvieron de base para las discusiones sobre la gobernanza en relación con un plan de acción actualizado en la reunión del Consejo de Administración celebrada en marzo de 2016. El personal directivo tomó nota de los problemas relacionados con las deficiencias señaladas en la evaluación sobre las cuestiones de género, lo que sirvió de catalizador para mejorar el desempeño.

B. Evaluación del desempeño de la OIT

Hito bienal 1.2 (2016-2017): Los informes de evaluación anuales constituyen la base del nuevo Plan Estratégico para 2018-2021

11. La estrategia de evaluación de la OIT, elaborada en 2011, contenía un nuevo capítulo acerca de la evaluación del desempeño general de la OIT sobre la base de las conclusiones de las evaluaciones y los metaestudios. La segunda parte del informe de evaluación anual se convirtió en una herramienta de análisis sistemático de problemas que afectan a la eficacia de la OIT, tal como ilustran los ejemplos que figuran en el cuadro 2.

Cuadro 2. Cuestiones clave relacionadas con la eficacia abordadas en los informes de evaluación anuales

Informe de evaluación anual	Cuestiones clave abordadas en relación con la eficacia
2010-2011	Estudio de evaluabilidad del Marco de Políticas y Estrategias de la OIT para 2010-2015. Evaluación de la eficacia de la labor de la OIT en los proyectos de cooperación técnica.
2011-2012	Examen de la eficacia del mecanismo de evaluación de la calidad de la OIT en la elaboración de los documentos de proyecto y los PTDP. Evaluación del control de la presentación de informes de situación sobre el desempeño de los proyectos.
2012-2013	Estudio de evaluabilidad de los resultados de los programas por país como componentes básicos del Marco de Políticas y Estrategias de la OIT para 2010-2015; evaluación de la eficacia de la labor de la OIT en los proyectos de cooperación técnica; análisis de las conclusiones de las evaluaciones de actividades financiadas con cargo a la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO).
2013-2014	Balance para determinar la manera en que las recomendaciones sobre el Marco de Políticas y Estrategias, los resultados de los programas por país y los PTDP dieron lugar a la adopción de medidas por el personal directivo.
2014-2015	Identificación de cuestiones recurrentes que requieren una respuesta institucional. Identificación de carencias importantes relacionadas con la evaluación en la elaboración de programas y proyectos.

12. En el informe de evaluación anual de 2016-2017, EVAL informará sobre las evaluaciones de seguimiento de la eficacia de la labor de la OIT en los proyectos de cooperación técnica correspondientes al período 2013-2016, sobre la base de análisis similares llevados a cabo durante los períodos 2009-2010 y 2011-2012. El balance realizado en 2014 sobre la aplicación de las recomendaciones de EVAL (en lo referente al Marco de Políticas y Estrategias, los resultados de los programas por país y los PTDP), que figura en el cuadro 2, demostró que el personal directivo adoptó y dio un seguimiento continuo y progresivo a las recomendaciones en el marco del proceso de reforma y de la preparación del Programa y Presupuesto para el bienio 2016-2017.

13. En 2016, EVAL ayudó en los preparativos para el nuevo Programa y Presupuesto para el bienio 2018-2019 como miembro de un pequeño grupo de trabajo al que se encomendó la tarea de proporcionar orientaciones metodológicas. EVAL facilitó, asimismo, información pormenorizada para los exámenes *inter pares* de los resultados. Tal como se describe en la segunda parte del presente informe, las contribuciones de EVAL se centraron en gran medida, aunque no exclusivamente, en los métodos que permiten tener más en cuenta las consecuencias que se derivan de los ODS para el marco de resultados de la OIT en lo que atañe a la evaluación, en particular las repercusiones que tienen para los distintos enfoques de la evaluación.

C. Selección de los temas para las evaluaciones de alto nivel con fines estratégicos

14. EVAL celebra consultas anuales con el equipo de dirección, con los miembros del EAC y con los mandantes a fin de seleccionar los temas que serán objeto de las futuras evaluaciones de alto nivel. Los temas propuestos son examinados por el EAC y remitidos a los mandantes antes de su inclusión en el presente informe para que sean aprobados por el Consejo de Administración. Dado que hay un menor número de resultados previstos para el bienio 2016-2017 y que éstos abarcan ámbitos de acción más amplios, cabe esperar que el alcance de cada uno de los resultados sea mayor y más ambicioso. En el cuadro 3 figura un resumen de los temas propuestos para las evaluaciones de 2017 y de años posteriores, que tienen en cuenta la petición del EAC de que EVAL procure encontrar la manera de que los informes de evaluación contribuyan más eficazmente a las discusiones de alto nivel en el Consejo de Administración y en la CIT. Los comentarios recibidos de los mandantes sugieren que hay cierta preocupación por la manera en que puede garantizarse esa armonización por la falta de claridad en cuanto al proceso utilizado para determinar los temas recurrentes o los resultados en materia de políticas que serán discutidos. Entre los otros posibles temas para las evaluaciones propuestos para 2018 y 2019 figuraban la formalización del sector informal y más y mejores empleos para un crecimiento incluyente.

Cuadro 3. Resumen de los temas para las evaluaciones preseleccionados para 2017-2019

Año	Tipo	Tema/región	Situación
2017	PTDP	Asia (grupo de PTDP seleccionados)	Ya preseleccionado y previsto para 2017 según un criterio de rotación
2017	Institucional	Oficinas exteriores de la OIT	Solicitado por primera vez en 2014, pero aplazado hasta 2017
2017	Resultado	Creación y ampliación de pisos de protección social	Preseleccionado anteriormente para 2017
2018	Institucional	Actividades de la OIT de creación de capacidad (destinadas a todos los mandantes tripartitos)	Preseleccionado anteriormente para 2018
2018	Resultado	Tema seleccionado sobre la base de las discusiones recurrentes y/o los resultados en materia de políticas definidos por el Consejo de Administración	Sujeto a plazos estrictos, ya que se necesitan ocho meses para concluir un ciclo de evaluación completo
2018	PTDP	Estados árabes (grupo de PTDP seleccionados)	Previsto para 2018 según un criterio de rotación
2019	Institucional	Alianzas de colaboración público-privada de la OIT	En el documento GB.326/POL/7 se pidió una evaluación independiente de las alianzas de colaboración público-privada, su valor añadido y los modelos de intervención utilizados
2019	Resultado	Tema seleccionado sobre la base de las discusiones recurrentes y/o los resultados en materia de políticas definidos por el Consejo de Administración	Sujeto a plazos estrictos, ya que se necesitan ocho meses para concluir un ciclo de evaluación completo
2019	PTDP	África (grupo de PTDP seleccionados)	Previsto para 2019 según un criterio de rotación

D. Evaluación independiente de la función de evaluación y aplicación de la política de evaluación

Hito bienal 1.3 (2016-2017): La evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT constituye la base de la nueva estrategia de evaluación de EVAL

15. La evaluación independiente de la función de evaluación avanza en el sentido de la recomendación 1 del informe de evaluación anual de 2014-2015 ¹. Bajo la supervisión del EAC, una comisión técnica se encarga directamente de gestionar y controlar el proceso. Esta comisión técnica está formada por el jefe de la Oficina de Auditoría Interna y Control, un jefe de programación regional con experiencia en evaluación y un jefe de servicio de un departamento técnico. Las atribuciones de la comisión se han puesto en conocimiento de los mandantes y el proceso es plenamente consultivo. La Oficina de Compras y Contratos ha ayudado a la comisión técnica con la selección de los consultores externos mediante un proceso de licitación formal. Está previsto que el equipo de evaluación presente al Consejo de Administración, en marzo de 2017, un resumen del informe completo, acompañado de recomendaciones y del seguimiento dado por el personal directivo. Ese informe contendrá recomendaciones para una nueva estrategia de evaluación (2018-2021), que se presentará al Consejo de Administración en noviembre de 2017 como parte del informe de evaluación anual de 2016-2017.
16. La evaluación independiente se centrará en la función de evaluación, tomando como referencia para determinar su eficacia la política de evaluación de 2005 y la estrategia de evaluación para 2011-2015 que fue prorrogada. Será una continuación de la evaluación llevada a cabo en 2010 y se espera que tenga un carácter prospectivo y que proporcione recomendaciones que sirvan de base a las decisiones estratégicas sobre el futuro de la evaluación en la OIT. El calendario de actividades estarán en perfecta armonía con el nuevo Plan Estratégico para 2018-2021 y con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
17. La nueva estrategia de evaluación se basará en exámenes anteriores de la función de evaluación de la OIT. Entre ellos, el análisis ² que realizó en 2014 la Dependencia Común de Inspección (DCI), exámenes realizados recientemente por donantes como, por ejemplo, la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN), y un examen de los procedimientos y estructuras existentes para velar por que se haga una utilización eficaz de las conclusiones de las evaluaciones.

Resultado 2: Prácticas de evaluación armonizadas en toda la Oficina para favorecer la transparencia y la rendición de cuentas

18. Aparte de la estrategia de alto nivel de EVAL y de las evaluaciones de los PTDP (evaluaciones centralizadas) examinadas en el apartado consagrado al resultado 1, buena parte del trabajo de EVAL sigue realizándose a nivel de los proyectos (evaluaciones

¹ En la recomendación 1 del informe de evaluación anual de 2014-2015 se indica que «La Oficina debería asegurarse de que la evaluación independiente de la función de evaluación se ponga en marcha a más tardar en junio de 2016, a fin de que esté preparada para la presentación de informes al Consejo de Administración en su reunión de marzo de 2017, utilizando la estructura descrita [...] al objeto de asegurar su independencia, credibilidad y utilidad», pág. 5.

² El análisis de la DCI se basó en un examen de las funciones de evaluación a nivel central o institucional de 28 organismos del sistema de las Naciones Unidas. En el informe de evaluación anual de septiembre de 2014 figura un informe sobre sus conclusiones.

descentralizadas). Ese tipo de evaluaciones se inscribe en una labor más amplia con la que se pretende fomentar la eficacia en las diferentes fases de los proyectos (concepción, ejecución, y seguimiento y presentación de informes).

19. El resultado 2 siempre ha sido una de las principales prioridades de EVAL. Esa prelación se refleja en: i) las iniciativas encaminadas a lograr que se observen prácticas de evaluación armonizadas en toda la Oficina por medio de documentación actualizada y coherente sobre los procedimientos y las directrices; ii) el mantenimiento de una red sólida de puntos focales y funcionarios encargados de la evaluación en los departamentos y regiones, y iii) el recurso a un sistema de control de la calidad riguroso y un seguimiento de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones. Lamentablemente, los hitos y las metas bienales de la actual estrategia de evaluación no reflejan plenamente estos importantes indicadores y, en su lugar, se centran en el grado en que los mandantes, los departamentos y las regiones participaron en el proceso de evaluación. EVAL rinde informes sobre esos hitos fijados (2.1 y 2.2) y presenta sistemáticamente información sobre otras medidas que contribuyen a la armonización de las prácticas de evaluación en toda la Oficina. Todo ello se describe a continuación, en los párrafos 23 a 44.

E. Mejora de las evaluaciones descentralizadas y aumento de su utilización para la gestión

Asociar a los mandantes al proceso de evaluación

Hito bienal 2.1 (2016-2017): Medidas adoptadas respecto del 75 por ciento de las recomendaciones dirigidas específicamente a los mandantes

20. EVAL cuenta con un mecanismo de seguimiento sistemático por el personal directivo que es uno de los dispositivos más completos utilizados para garantizar que las conclusiones de las evaluaciones se examinan y se toman en cuenta al adoptar medidas. De las 427 recomendaciones formuladas en 2015, un total de 217 (el 51 por ciento) iban dirigidas a los mandantes (véase el gráfico 1). Esta cifra representa un aumento del 12 por ciento respecto del año anterior. En el gráfico 2 se muestra el grado en que se actuó para dar curso a las recomendaciones que atañían a los mandantes. En total, el 67 por ciento de esas recomendaciones se tradujeron en niveles de actuación elevados, el 27 por ciento redundaron en niveles de actuación moderados y no se actuó respecto del 6 por ciento de las recomendaciones³. Sumados, los porcentajes correspondientes a los niveles de actuación elevados y moderados por parte de los mandantes sobrepasan considerablemente el hito.

³ Los «niveles de actuación elevados» se refieren a las recomendaciones a las que se dio pleno seguimiento y los «niveles de actuación moderados», a las recomendaciones a las que se dio curso parcialmente.

Gráfico 1. Recomendaciones dirigidas a los mandantes en comparación con el total de recomendaciones recibidas, 2011-2015

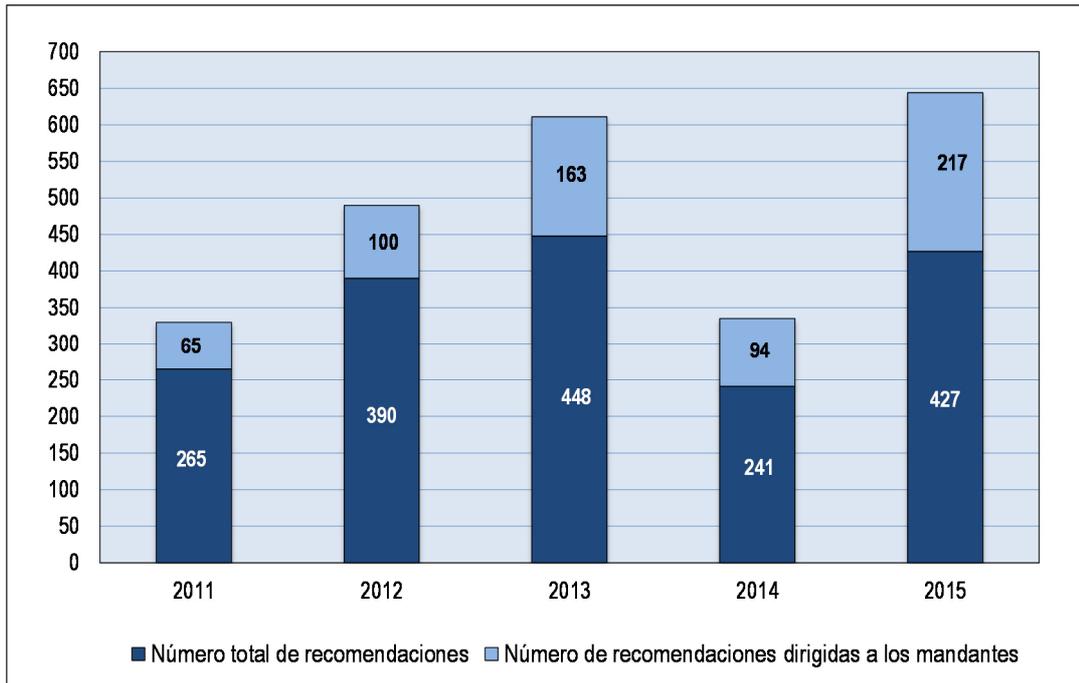
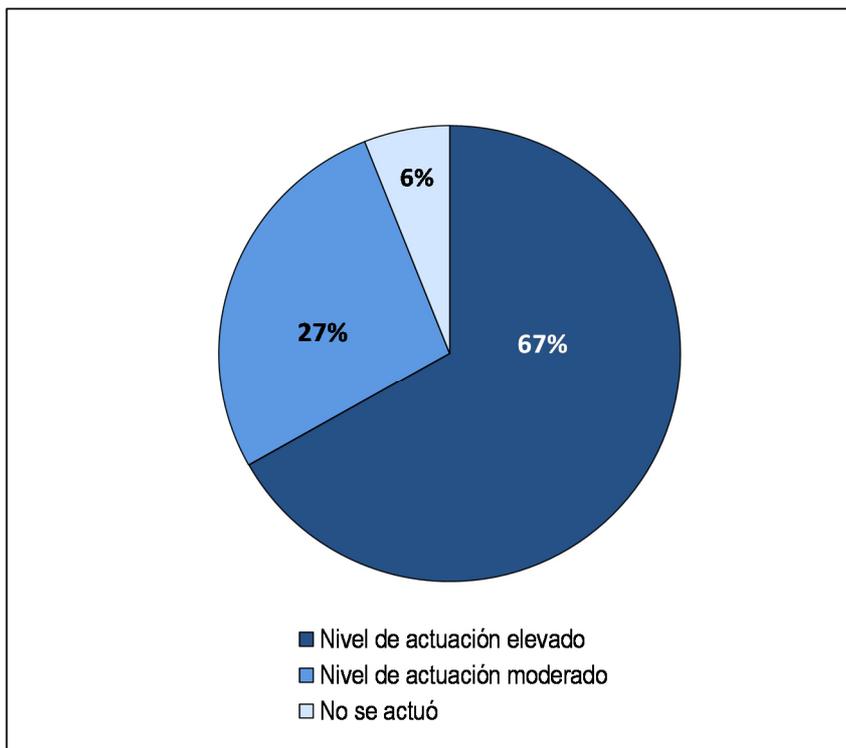


Gráfico 2. Curso dado por los mandantes a las recomendaciones formuladas en las evaluaciones, 2015



Mejora de la autoevaluación y reflexión crítica por medio de evaluaciones internas

Hito bienal 2.2 (2016-2017): el 95 por ciento de las evaluaciones internas obligatorias se ponen a disposición de los directivos

21. EVAL recibió 22 evaluaciones internas y autoevaluaciones (61 por ciento) de los 36 proyectos para los que no se requerían evaluaciones independientes durante el período examinado (véase el cuadro 4). Por consiguiente, no se alcanzó el hito bienal de un 95 por ciento establecido para el bienio 2016-2017 en el primer año de ese bienio. Si bien esos informes no son objeto de una supervisión técnica por EVAL, esta última los solicita formalmente para que puedan añadirse a la base de datos i-Track, pero la tasa de presentación es baja. EVAL sigue informando al personal de la importancia que revisten esos informes y continuará sensibilizando acerca de esta cuestión por medio de contribuciones a las iniciativas de formación sobre la gestión de los ciclos de los proyectos y de su nuevo programa de formación sobre evaluaciones internas.
22. Ese nuevo programa de formación fue elaborado con la finalidad de lograr un aumento de la sensibilización acerca de la importancia de esos informes y de la capacidad que se requiere para prepararlos. Estará a disposición de los funcionarios de la OIT como experiencia piloto en diciembre de 2016. EVAL y el Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV) colaborarán con objeto de ofrecer sesiones informativas y formalizar el volumen de trabajo, de manera que se asegure que las evaluaciones internas se presentan sistemáticamente para su almacenamiento en la base de datos i-Track y con fines de divulgación.

Cuadro 4. Evaluaciones internas y autoevaluaciones presentadas a EVAL, 2010-2015

Evaluaciones internas y autoevaluaciones	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Exámenes de los PTDP	4	8	6	7	4	5
Evaluaciones internas y autoevaluaciones	12	24	34	31	39	22

F. **Armonizar y normalizar los tipos de evaluación y las funciones y responsabilidades conexas para mejorar su utilización, calidad y eficacia**

Codificación y actualización de los procedimientos y las directrices

23. Desde finales de 2015, EVAL y su red interna revisan y actualizan las directrices que figuran en la publicación *ILO Policy Guidelines for Results-based Evaluation* para asegurarse de que conservan su vigencia. La tercera edición de esas directrices de política, adoptadas por primera vez en 2011, estará disponible para el personal de la OIT antes de que finalice 2016. Consistirá en un documento mejorado en formato PDF que podrá accederse en el sitio web de EVAL, y en un «folleto» impreso acompañado de una memoria USB para facilitar la consulta. Como preparación para esa labor, EVAL examinó todas las directrices complementarias con objeto de asegurarse de que seguían ajustándose a la evolución de las prácticas de evaluación. Desde diciembre de 2015, se han actualizado las directrices relativas a los temas siguientes: la base de datos de consultores en evaluación, el curso dado por el personal directivo a las recomendaciones, las enseñanzas extraídas, la participación de las partes interesadas, las evaluaciones internas y las evaluaciones a mitad de período, los métodos de recopilación de datos, y los estudios de la evaluabilidad. En estos momentos, EVAL está actualizando las directrices sobre las evaluaciones del impacto, las evaluaciones conjuntas, las evaluaciones sobre cuestiones relacionadas con el género y las evaluaciones

temáticas, y está elaborando nuevas directrices sobre cómo formular una «teoría del cambio».

24. EVAL exige que todos los mandatos de las evaluaciones incluyan, por lo menos, una cláusula sobre integración de la perspectiva de género con el fin de apoyar ese tema transversal. Además, ahora los responsables de las evaluaciones deben confirmar, por comunicación formal, que se han aplicado los criterios de control de calidad para la evaluación.

Disposiciones en materia de evaluación en los acuerdos de proyecto y los acuerdos concertados con donantes

25. Es fundamental que los acuerdos de proyecto y los acuerdos concertados con donantes contengan las disposiciones en materia de evaluación necesarias para asegurar la coherencia con la política de evaluación. EVAL y la Oficina del Consejero Jurídico y Servicios Jurídicos (JUR) revisan y formulan comentarios acerca de los mecanismos de evaluación propuestos durante la etapa de redacción de los proyectos. Cuando no es posible preservar esa coherencia en acuerdos específicos concertados con donantes, EVAL pide, al más alto nivel de la Oficina, una dispensa por «incumplimiento excepcional». EVAL colabora con los donantes con el fin de lograr soluciones de avenencia que permitan a ambas partes cumplir sus requisitos respectivos en materia de presentación de informes y rendición de cuentas.

Redes y colaboraciones

26. EVAL mantiene una red de evaluación interna formada por funcionarios encargados del seguimiento y de la evaluación a nivel de las regiones y por los puntos focales de evaluación de cada departamento. Además, cuenta con una variada red de evaluación externa en la que participan el UNEG, la Asociación Internacional de Evaluación del Desarrollo (IDEAS) y varias organizaciones de evaluación regionales y nacionales, incluida la Red de Evaluación de Ginebra.

Red interna

27. EVAL organizó un taller bienal de la Red de Evaluación de Ginebra del 29 de febrero al 3 de marzo de 2016, al que asistieron miembros del personal de EVAL, funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y los puntos focales de evaluación de cada departamento. Durante el taller se realizó un balance de las actividades y se planificó la estrategia para los próximos cuatro años así como la evaluación independiente de la función de evaluación. En 2016, EVAL también organizó teleconferencias trimestrales con personal de la sede y de las oficinas regionales para abordar cuestiones de interés común con el propósito de promover un entendimiento mutuo y tener en cuenta esas opiniones en la planificación y la elaboración de la estrategia.

Red externa

28. El UNEG celebró recientemente una Conferencia para intercambios sobre prácticas de evaluación durante su Reunión General Anual en Ginebra, cuyo tema principal fue la *Evaluación apropiada para la Agenda de 2030 para el Desarrollo Sostenible*. La OIT, junto con otras organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Ginebra, organizó esa conferencia, que se celebró en la sede de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Los Directores Generales de la OMPI y de la OIT dieron la bienvenida a los participantes en ese evento de alto nivel.

29. EVAL participa en el trabajo del UNEG, prestando una atención particular a las cuestiones relacionadas con el uso de las evaluaciones, las evaluaciones descentralizadas, la

articulación entre la evaluación y los ODS, y la profesionalización de la evaluación. EVAL participó, asimismo, en un comité de gestión para la aplicación experimental del mecanismo de evaluación independiente para todo el sistema de las Naciones Unidas, que examinó las actividades emprendidas por el sistema de las Naciones Unidas para desarrollar la capacidad nacional en materia de estadísticas.

Colaboración entre la Oficina de Evaluación (EVAL) y el Centro Internacional de Formación de la OIT

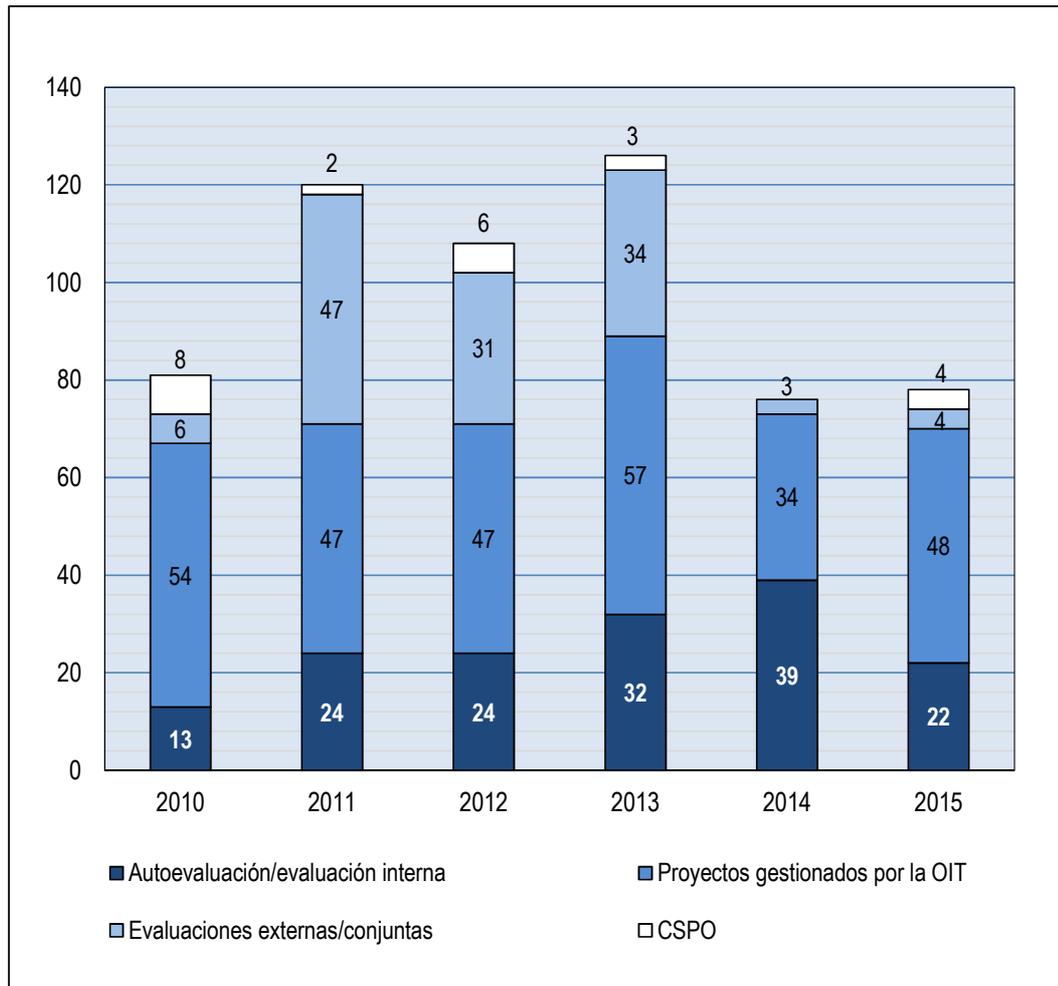
- 30.** EVAL colabora estrechamente con el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT), situado en Turín. La Directora del CIF decidió recientemente designar a un punto focal para la colaboración futura con EVAL. Actualmente se está negociando un conjunto de actividades que abarca una amplia gama de proyectos. Entre esas actividades figuran la colaboración para la estructuración de las directrices de política actualizadas por EVAL, la preparación del programa de formación y del material didáctico para la certificación de gestores de evaluación, el nuevo programa de formación para la evaluación interna de proyectos, y las directrices para los consultores en evaluación.

Mejora de las evaluaciones descentralizadas y aumento de su utilización

Evaluaciones independientes de proyectos

- 31.** El número de evaluaciones independientes de proyectos aumentó de 37 en 2014 a 56 en el período examinado (2015). Se esperaba ese aumento porque muchos proyectos fueron prorrogados y ejecutados en 2015. En el gráfico 3 se muestra el número de evaluaciones recibidas entre 2010 y 2015, desglosadas por tipo de evaluación. En 2015, la OIT gestionó 48 evaluaciones independientes, una cifra que se acerca al promedio de esos seis años. Se llevaron a cabo 22 evaluaciones internas o autoevaluaciones, cuatro evaluaciones relativas a la CSPO y cuatro evaluaciones externas o conjuntas. El número de evaluaciones que está previsto que se lleven a cabo en 2016 es mayor (117) porque 32 de las evaluaciones programadas para 2015 fueron transferidas a 2016.
- 32.** Como ya se mencionó en anteriores informes de evaluación anuales, EVAL desea reducir el número de evaluaciones de proyectos que requieren su supervisión, para así poder centrarse en la calidad. Una manera de lograr ese objetivo es elevar el umbral presupuestario (más de 1 millón de dólares de los Estados Unidos) fijado actualmente para las evaluaciones independientes de proyectos. Otra posibilidad, que se está estudiando en estos momentos, sería llevar a cabo más evaluaciones agrupadas. Las evaluaciones agrupadas pueden ser más eficaces en función de los costos y más estratégicas, ya que permiten tener una visión comparativa. Cabe decir lo mismo de las evaluaciones de proyectos realizadas en el marco de ciertos programas de cooperación (con financiación basada en los resultados) y de otros tipos de programas, como los programas de referencia. Las evaluaciones llevadas a cabo en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (especialmente las evaluaciones dirigidas por los países, las alianzas, y los procedimientos mejorados y la labor conexas del sistema de las Naciones Unidas) también podrían redundar en un mayor número de evaluaciones conjuntas o agrupadas. Una buena concepción de los programas y los proyectos, así como unas negociaciones y una planificación con los donantes adecuadas, podrían facilitar esa agrupación y, por tanto, mejorar la eficiencia y el costo del proceso de las evaluaciones descentralizadas.
- 33.** Recomendación 1: En respuesta al mayor número de enfoques interrelacionados y como parte de los esfuerzos desplegados para mejorar la calidad y la eficiencia de los informes de evaluación, EVAL promoverá y llevará a cabo más evaluaciones agrupadas y evaluaciones a nivel de los programas en colaboración con otras entidades participantes.

Gráfico 3. Número de evaluaciones desglosadas por tipo, 2010-2015



Seguimiento de las recomendaciones relativas a los proyectos

- 34.** La política de evaluación de la OIT exige que los responsables de los proyectos den curso a las recomendaciones formuladas en las evaluaciones independientes. De los 56 informes de evaluaciones independientes recibidos en 2015 (que contienen 427 recomendaciones), 44 se incluyeron en el ejercicio de seguimiento efectuado por los responsables. Las evaluaciones que quedaron excluidas eran evaluaciones externas o bien se estimó que no eran adecuadas para el ejercicio por contar con un presupuesto bajo, por la escasa calidad de la evaluación o porque el informe de evaluación se terminó en un momento del año demasiado tardío para su inclusión en el actual ciclo de presentación de informes.
- 35.** En el período examinado, EVAL observó que 363 de las 427 recomendaciones formuladas fueron objeto de seguimiento por parte del personal directivo. En conjunto, se aplicó total o parcialmente el 89 por ciento de las recomendaciones, lo que representa un aumento de 5 puntos porcentuales respecto del año anterior (84 por ciento).

Cuadro 5. Curso dado por el personal directivo a las recomendaciones resultantes de las evaluaciones, 2015 ⁴

Región/departamento	Informes de evaluación (44)		Recomendaciones		Completadas íntegramente	Completadas parcialmente	No se adoptaron medidas
	Curso dado		Recomendaciones en los informes	Recomendaciones con respuestas			
	No	Sí					
África	3	12	152	129	70	40	19
Américas	0	2	16	16	8	6	2
Estados árabes	0	2	21	21	8	11	2
Europa y Asia Central	0	5	36	36	21	14	1
Asia y el Pacífico	2	11	122	95	23	63	9
Total parcial	5	32	347	297	130	134	33
Políticas de empleo	0	3	32	32	15	17	0
Empresas	0	1	6	6	0	3	3
Gobernanza	0	3	28	28	8	17	3
Total parcial	0	7	66	66	23	37	6
TOTAL	5	39	413	363	153	171	39
Porcentaje *	11	89	–	88	42	47	11

* Se aplicó total o parcialmente el 89 por ciento de las recomendaciones.

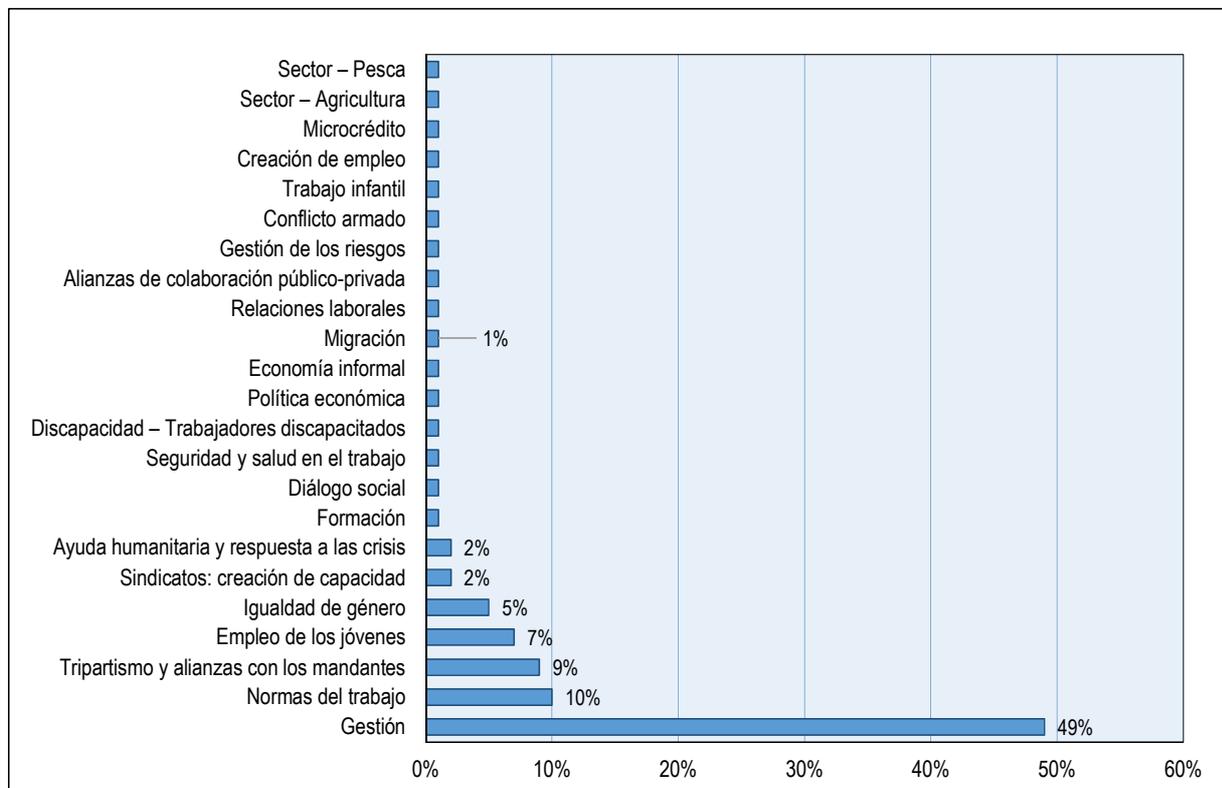
Utilización proactiva de las recomendaciones, enseñanzas extraídas y buenas prácticas

- 36.** El seguimiento de las recomendaciones es un elemento importante para analizar la manera en que se utilizan las evaluaciones y, por consiguiente, puede servir de indicador de su utilización. Una utilización más sofisticada de las evaluaciones tiene lugar cuando en la concepción y la ejecución de los programas y los proyectos se toman en consideración las recomendaciones, las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas emergentes.
- 37.** EVAL recopila activamente las recomendaciones y las incorpora en la base de datos i-Track, a la que pueden acceder todos los funcionarios de la OIT. La mayoría de las recomendaciones recibidas en 2015 guardaban relación con cuestiones de gestión como, por ejemplo, la planificación y concepción de los programas (64 por ciento), el tripartismo y las alianzas con los mandantes (9 por ciento) y las actividades de fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos (7 por ciento).
- 38.** En 2015, se documentó y se puso a disposición en la base de datos i-Track un total de 138 enseñanzas extraídas de evaluaciones independientes de proyectos. Los usuarios pueden hacer búsquedas por año, tema, país/región, ámbito estratégico, palabra clave o unidad técnica o administrativa. Como se indica en el gráfico 4, la mayoría de las enseñanzas extraídas está relacionada con cuestiones de gestión (49 por ciento) como, por ejemplo, la planificación y concepción de los programas, la ejecución de los programas, el aprendizaje

⁴ Algunos departamentos no aparecen en el cuadro 5, bien porque: i) se ha descentralizado a las regiones un proyecto que se encontraba bajo su responsabilidad técnica; ii) el proyecto se situaba por debajo del umbral presupuestario para el que se requiere un seguimiento del personal directivo, o iii) la respuesta a la evaluación fue excluida por motivos de calidad o por su presentación tardía.

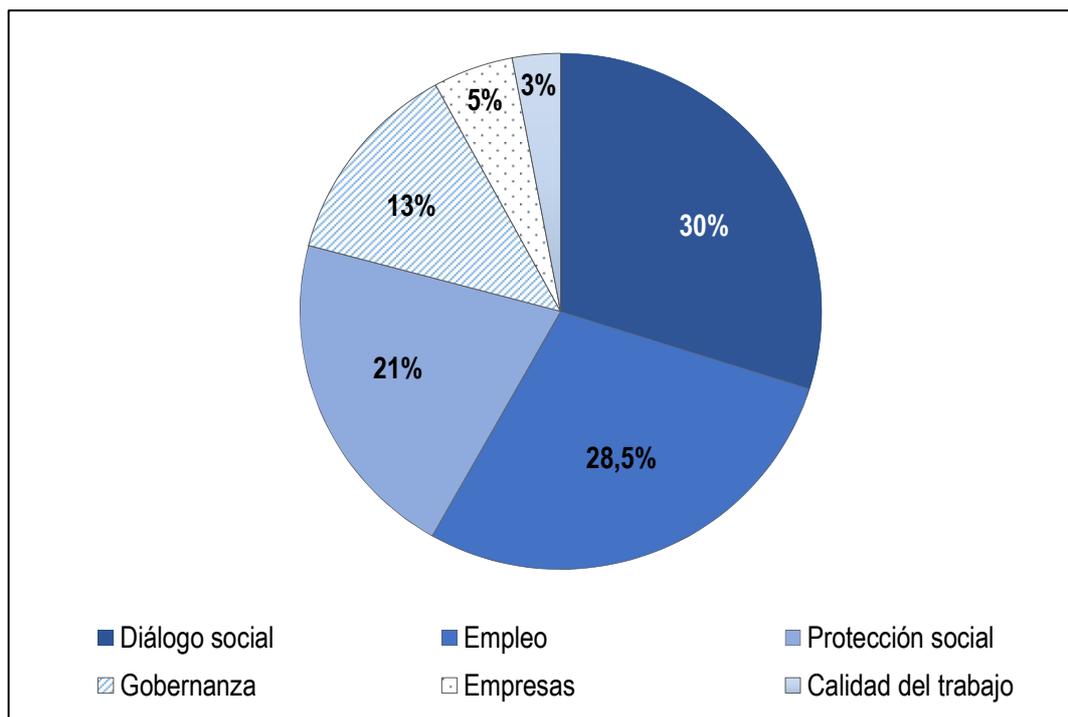
institucional y la creación de capacidad. Les siguen las normas del trabajo (10 por ciento), el tripartismo y las alianzas con los mandantes (9 por ciento) y el empleo de los jóvenes (7 por ciento). Por consiguiente, casi la mitad de todas las enseñanzas extraídas guarda relación con cuestiones de gestión.

Gráfico 4. Enseñanzas extraídas por tema, 2015



39. En las evaluaciones independientes de proyectos llevadas a cabo en 2015 se documentaron 63 buenas prácticas emergentes. Esta información se ha almacenado en la plataforma de intercambio de conocimientos de EVAL (<http://eval.ilo.org>), en la que pueden realizarse búsquedas por tema o por palabra clave. La mayoría de las buenas prácticas emergentes están relacionadas con los siguientes ámbitos temáticos: diálogo social (30 por ciento), empleo (28,5 por ciento) y protección social (21 por ciento). Sírvase consultar el gráfico 5 a este respecto.

Gráfico 5. Buenas prácticas emergentes por tema, 2015



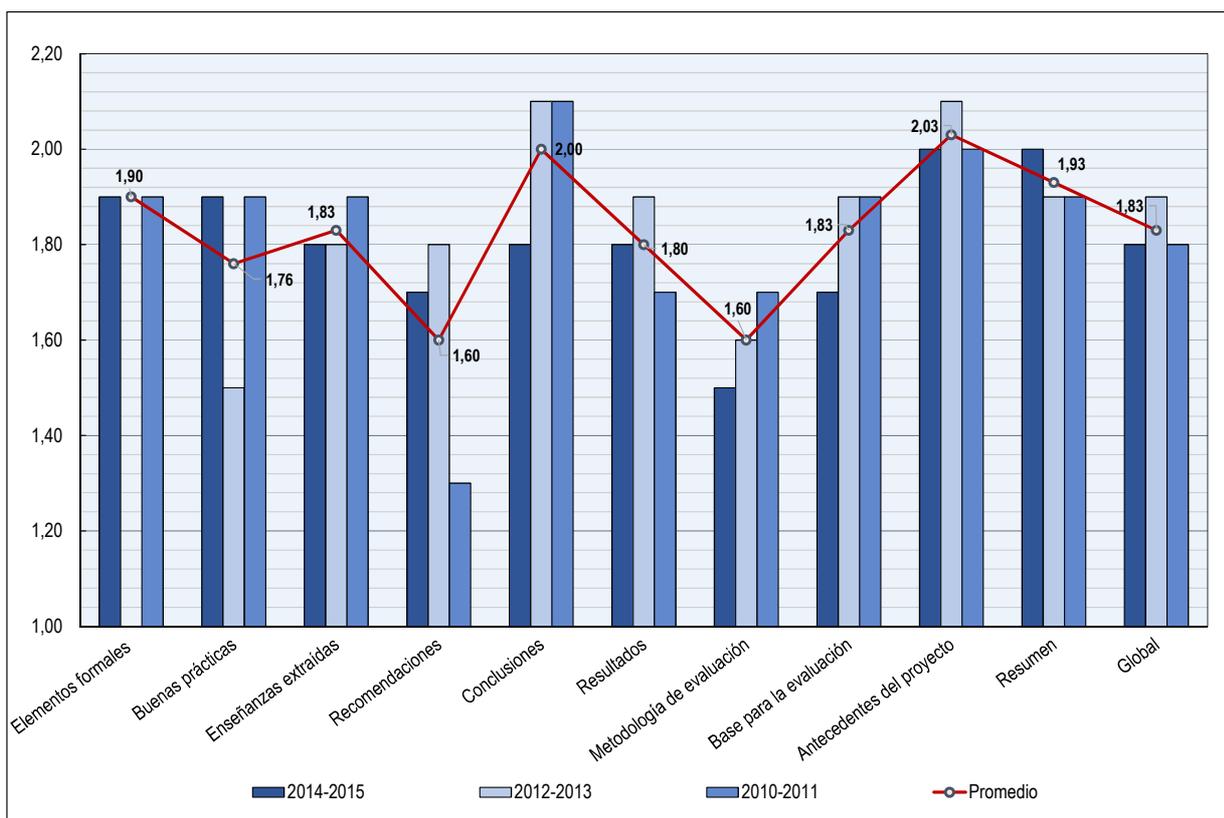
40. El personal de la OIT puede consultar las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas emergentes, lo que le permite identificar, reproducir u optimizar aquello que resulta eficaz, así como realizar los ajustes necesarios para mejorar la concepción, la ejecución y, en última instancia, los resultados. Sería útil proceder a evaluaciones sistemáticas sobre la manera en que las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas se tienen realmente en cuenta en los nuevos programas y proyectos. A tal efecto, EVAL lleva a cabo actualmente un estudio del examen que permitió medir la evaluabilidad de las propuestas de proyectos dotados de un presupuesto superior a 5 millones de dólares de los Estados Unidos. Ese estudio tiene por objeto determinar en qué medida esos proyectos incorporan las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas emergentes.
41. Muchas evaluaciones han actuado como catalizadores del cambio o han dado lugar a nuevos enfoques y a una mayor planificación. Una de esas evaluaciones es la evaluación de los resultados del programa por país sobre el diálogo social en Europa Oriental y Asia Central, realizada en 2016 y financiada con cargo a la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO). Los resultados de esta evaluación de bajo costo se aplicaron al Programa de Trabajo Decente en todos los países de la región en mayor medida de lo previsto, tanto por el alcance como por el calado. Las conclusiones y recomendaciones formuladas para el nuevo PTDP para Azerbaiyán resultaron especialmente útiles. La Oficina de la OIT en Moscú se basó en ellas para formular los resultados de los programas por país del próximo ciclo de programación. Muchos de los grandes proyectos en Asia han sido objeto del estudio de evaluabilidad recomendado por EVAL, lo que ha llevado a que algunos de esos proyectos desarrollen y refuercen sus sistemas de seguimiento y evaluación. Como ejemplo del uso de resultados sistémicos en el plano mundial, cabe mencionar una recomendación fundamental que figura en el informe de evaluación anual de 2014-2015. En ella se especifica que, a los efectos del control de la calidad de los documentos de proyecto, se debería poner sumo cuidado en la fase de concepción del proyecto, recurriendo al apoyo práctico de los expertos técnicos pertinentes. Esta recomendación fue reiterada durante el examen en curso de los procesos operativos y ha llevado a PARDEV a iniciar un proyecto experimental para reorientar parte del proceso de evaluación hacia la prestación de mayor apoyo a la concepción y a la estructura exterior.

42. En los estudios de síntesis y los metaestudios se usan las evaluaciones, con lo que se generan conocimientos y se identifican modelos de intervención. A menudo, esos modelos de intervención toman como referente los estudios de síntesis anteriores de EVAL sobre el diálogo social (2013), la política de empleo (2014) y la creación efectiva de empleo (2015). Dos ejemplos son un metaanálisis de evaluaciones de proyectos sobre el trabajo infantil en África, realizado por la Oficina Regional de la OIT para África, y una evaluación estratégica del aprendizaje de sus intervenciones de fomento del empleo, llevada a cabo por el Departamento de Política de Empleo. Cabe citar otros ejemplos similares como los proyectos relativos a la migración laboral en Asia y el empleo de los jóvenes en los Estados árabes, ambos actualmente en curso.

Calidad de las evaluaciones independientes de proyectos

43. EVAL se esfuerza por garantizar en todo momento que las evaluaciones independientes de las estrategias, los programas y los proyectos de la OIT son fidedignas, cumplen las normas y reglas internacionales y satisfacen las expectativas de sus mandantes y donantes. Periódicamente se realizan evaluaciones de la calidad de las evaluaciones independientes de proyectos, correspondiendo la más reciente al período 2014-2015. Aunque en esta última evaluación se observó que la mayoría de las evaluaciones había recibido una calificación de «aceptable» o superior, algunos componentes de esas evaluaciones, como la metodología o las recomendaciones, siguen obteniendo una calificación insatisfactoria. El componente relacionado con el género, que se puntuó por separado, también se calificó como deficiente.

Gráfico 6. Puntuación de la calidad por año y componente de la evaluación



44. Una comparación de los resultados de la evaluación de la calidad más reciente con evaluaciones anteriores pone de manifiesto que la calidad ha sido uniforme a lo largo de los años. Se han registrado escasas mejoras a pesar de los considerables esfuerzos desplegados a este respecto. Este problema fue objeto de una discusión con consultores externos y miembros de la red de evaluación interna durante el taller bienal. Entre los ámbitos de acción señalados figuran los siguientes: i) los consultores en evaluación no siempre siguen las

directrices de EVAL y, por tanto, puede que se necesite un protocolo para informarles al respecto; ii) los recursos de evaluación son limitados, lo que redundaría en una recopilación de datos insuficiente; iii) es necesario mejorar las teorías del cambio en lo referente a los componentes de seguimiento y presentación de informes de la concepción de los proyectos, y iv) puede que se necesite revisar el proceso de evaluación de la calidad y las herramientas utilizadas a tal efecto para percibir más adecuadamente las mejoras que no se limitan al mero cumplimiento de listas de comprobación.

Resultado 3: Capacidad de evaluación ampliada gracias a la mejora de los conocimientos, las competencias y las herramientas

Se mejoran la capacidad y las prácticas de evaluación del personal y los mandantes de la OIT

Hito bienal 3.1 (2016-2017): 75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados sobre evaluación en el marco de la formación brindada por la OIT

45. La estrategia de formación de EVAL consta de tres componentes: los mandantes, los funcionarios y los gestores de evaluación. En el cuadro 6 se muestran los resultados de la formación correspondiente a 2015-2016. La estrategia para 2011-2015 destinada a aumentar el recurso a las evaluaciones abarcaba dos bienios, y el objetivo de cada uno de ellos era impartir formación a 75 mandantes y 75 funcionarios. Globalmente, el objetivo de formación fijado ya se ha superado por un margen impresionante, en particular en lo que atañe a los mandantes.

Cuadro 6. Formación en materia de evaluación impartida a los mandantes y funcionarios de la OIT en 2016

Personas formadas	África	Américas	Estados árabes	Asia y el Pacífico	Europa	Sede	Total
Mandantes	54	30	5	29	6	0	124
Funcionarios de la OIT	16	22	2	10	10	0	60
Gestores de evaluación	2	3	0	7	0	5	17
Total	72	55	7	46	16	5	201

46. Habida cuenta de las hipótesis y expectativas formuladas en torno a la aplicación de la Agenda 2030, EVAL anticipa que habrá nuevos desafíos relativos a la evaluación a nivel de país. EVAL está revisando los materiales de formación que ha elaborado para los mandantes tripartitos de la OIT en español, francés e inglés, a fin de que se tengan en cuenta, en la elaboración de estos materiales, las necesidades de aprendizaje relativas a los ODS.
47. En la actualidad se está desarrollando un programa de formación de cinco días de duración para el personal de la OIT que ha participado en el programa de certificación de gestores de evaluación y que desea ampliar sus conocimientos sobre el diseño y la aplicación de las evaluaciones internas. Este programa constará de dos módulos de formación a distancia con un taller presencial y una fase de aplicación/orientación.
48. Hasta la fecha, 84 funcionarios de la OIT han participado en el programa de certificación de gestores de evaluación y 43 de ellos (el 51 por ciento) han completado todos los requisitos de certificación. El UNEG ha manifestado su interés por el programa de certificación de la

OIT, puesto que ofrece un novedoso enfoque para responder al desafío de mejorar la calidad de las evaluaciones descentralizadas.

49. Una reciente evaluación del impacto del programa de una cohorte de participantes, encomendada por EVAL, mostró que, en términos estadísticos, no existía una diferencia significativa entre la calidad de las evaluaciones producidas por los gestores de evaluación que habían recibido formación y la de aquellas producidas por personas que no habían completado el programa. Se prevé llevar a cabo nuevas evaluaciones del impacto para poder establecer comparaciones en el tiempo, incrementar la capacidad del análisis estadístico y tomar en consideración las limitaciones en el diseño de investigación inicial.

Mayor profesionalización de la evaluación en la OIT

Hito bienal 3.2 (2015-2016): En las descripciones de puesto de los puntos focales de evaluación a nivel de departamentos se incluyen aspectos de sus responsabilidades de evaluación, y EVAL se encarga de cumplimentar la parte correspondiente en las evaluaciones de desempeño de estos puntos focales; los certificados de formación de los gestores de evaluación son reconocidos en sus evaluaciones de desempeño

50. Entre las iniciativas para motivar a los gestores de evaluación a que asuman más evaluaciones se incluyen un reconocimiento más sistemático de esta labor en el sistema de evaluación del desempeño y la provisión de oportunidades para adquirir experiencia práctica en gestión de la evaluación a través de misiones. Se espera que, a largo plazo, las tareas de evaluación interesantes motiven a los gestores de evaluación a asumir más evaluaciones de forma voluntaria. Los esfuerzos para refundir las evaluaciones a nivel de proyecto mediante la realización de evaluaciones agrupadas también podrían contribuir a este fin, y podrían dar como resultado tareas más estimulantes.
51. El desarrollo de una nueva familia de puestos para los funcionarios encargados de la evaluación comenzó hace algún tiempo con la preparación de proyectos de descripciones de puestos. Esta labor se reanuda en los próximos meses en el marco de una iniciativa más amplia para revisar y actualizar las familias de puestos existentes en la OIT y las correspondientes descripciones genéricas de puestos. En la actualidad se están examinando el enfoque y los procesos que se deben seguir. El Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos deberá asegurar un enfoque y estilo homogéneos entre las distintas familias de puestos, y velar por que las descripciones de puestos se ajusten a las normas de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) que se aplican en todo el régimen común de las Naciones Unidas; también deberá considerar las normas recomendadas por el UNEG. Será necesario celebrar consultas amplias con las diferentes partes interesadas.

G. Mejorar la utilización de los sistemas de gestión de conocimientos en materia de evaluación

52. En el último año, EVAL ha participado en diversas actividades encaminadas a mejorar la utilización de los sistemas de gestión de conocimientos en materia de evaluación. La Oficina ha finalizado y puesto en marcha oficialmente su nueva plataforma de intercambio de conocimientos — foro en el que todos los funcionarios de la OIT, del terreno y de la sede, pueden conectarse e intercambiar ideas e información a través de una multitud de módulos interactivos. La plataforma contiene una lista de consultores en evaluación, una herramienta de difusión de informes de misión, una base de datos de buenas prácticas emergentes, un centro de recursos que incluye productos y servicios de EVAL, un espacio reservado para la formulación de preguntas, un calendario de actividades de evaluación, espacios consagrados

a cuestiones regionales y un módulo dedicado a la comunidad de práctica. Los comentarios de los funcionarios de la OIT, y especialmente de los funcionarios de evaluación regionales y los puntos focales de evaluación a nivel de los departamentos, han sido positivos, y en ellos se ha hecho referencia a su utilidad para apoyar las actividades diarias.

53. Desde principios de 2016, EVAL ha estado trabajando en una estrategia de comunicación a fin de mejorar el uso que se hace de la evaluación y fortalecer aún más la cultura de la evaluación en la OIT. Se han puesto en marcha numerosas medidas de comunicación, incluida la publicación de una nueva serie de notas temáticas de EVAL denominadas *Quick Facts*. Estas notas contienen descripciones accesibles de las conclusiones extraídas de evaluaciones temáticas, regionales y de alto nivel, y metaestudios, y están redactadas en un estilo periodístico. Ya se han publicado ocho notas y, debido a los comentarios positivos recibidos, está previsto que se publiquen más. EVAL también ha desarrollado un centro de recursos en materia de evaluación que está dotado de una herramienta de geolocalización a través de la cual se puede obtener información actualizada de todas las evaluaciones, recomendaciones, enseñanzas extraídas y las buenas prácticas emergentes. Se ha publicado en el boletín interno de la OIT una presentación en tres partes consagrada a EVAL y a la importancia de la evaluación. EVAL también organizó un acto de puertas abiertas en 2016, durante el cual proporcionó información al personal de la OIT sobre sus nuevos productos y servicios. Se ha actualizado el sitio web en inglés de EVAL y está previsto actualizar las versiones en francés y español.
54. Dada la importante labor de programación técnica que se requiere para el mantenimiento de la base de datos i-Track, y debido a otros cambios producidos en el sistema de tecnología de la información y el Sistema Electrónico de Gestión de Documentos de la OIT, EVAL ha comenzado a planificar la modernización de i-Track. La nueva base de datos también incluirá informes de evaluación, registros de planificación, recomendaciones, enseñanzas extraídas y buenas prácticas emergentes, pero utilizará un nuevo programa informático que permitirá asegurar la compatibilidad con los sistemas informáticos existentes en la OIT.

Uso de la capacidad relativa a la evaluación en los departamentos y las regiones

55. La labor de EVAL en los ámbitos de aumento de la capacidad, armonización de prácticas y promoción del uso de las evaluaciones ha dado lugar a un aumento de la labor de evaluación realizada por los departamentos y las oficinas de país. Como se ha mencionado anteriormente, los departamentos están utilizando las evaluaciones para los estudios de síntesis y los metaestudios. Se han completado diversas evaluaciones temáticas y exámenes internos de programas y estrategias. Algunas novedades especialmente alentadoras son el fortalecimiento de los componentes de seguimiento y evaluación en el marco de los proyectos, y las nuevas modalidades de seguimiento y análisis del impacto de los elementos utilizados por los programas de referencia. Cada vez más, esta labor la realizan especialistas en la materia que utilizan herramientas de seguimiento y evaluación a gran escala, como el Plan Integral de Seguimiento y Evaluación, y las Normas del Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial. Estas herramientas podrían incrementar las posibilidades de evaluación de los programas y proyectos de gran envergadura.

Parte II. Evaluación de la eficacia y los resultados de la OIT

Introducción

56. En esta segunda parte se presenta una evaluación del desempeño de la Oficina en términos de eficacia y resultados, de conformidad con lo dispuesto en la estrategia de evaluación. Durante gran parte del período 2010-2015, EVAL se centró en examinar la evaluabilidad del marco de la gestión basada en los resultados de la OIT a distintos niveles, entre otros el Marco de Políticas y Estrategias, los PTDP, los resultados de los programas por país, y los proyectos. Existen indicios de que estos esfuerzos han dado sus frutos, como se desprende del marco de resultados de transición del Programa y Presupuesto para 2016-2017 y de las aportaciones solicitadas por EVAL para la elaboración del Programa y Presupuesto para 2018-2019.
57. Si bien EVAL seguirá realizando evaluaciones de la eficacia general de la OIT, cada vez resultará más necesario considerar las repercusiones de la Agenda 2030 para el marco de la gestión basada en los resultados de la OIT, y la necesidad consiguiente de demostrar la eficacia de las actividades de desarrollo. Las primeras consultas realizadas por EVAL⁵ indican la necesidad acuciante de articular mejores teorías del cambio y cadenas de resultados que indiquen de qué modo el Programa de Trabajo Decente de la OIT contribuye a la consecución de las metas de los ODS en el nuevo Plan Estratégico para 2018-2021. También es necesario estudiar las herramientas disponibles, incluidas las evaluaciones de impacto, para mejorar la evaluación de la eficacia de las actividades de desarrollo de la Oficina o el impacto de su labor.

Evaluación de la contribución de la OIT a los ODS

58. La OIT elaboró un plan para la implementación de la Agenda 2030 en febrero de 2016 a fin de determinar y enunciar claramente en qué ámbitos y de qué forma la aplicación de los ODS afectará a su funcionamiento. Si bien el plan presenta argumentos sólidos a favor de la participación de la OIT en el seguimiento estadístico y la presentación de informes en la materia, puede que esto por sí solo sea insuficiente como medio para lograr el aprendizaje y la rendición de cuentas que se precisan. La evaluación debería completar las capacidades de seguimiento y estadísticas, a fin de obtener información sobre el «cómo» y el «por qué» de los progresos realizados en la consecución de los ODS.
59. A pesar de que todavía se están examinando los mecanismos de seguimiento y presentación de informes en el marco de las Naciones Unidas, ya se ha decidido que un foro político de alto nivel de las Naciones Unidas recibirá información mediante un informe anual sobre los progresos de los ODS, a partir del marco de indicadores mundiales. Se prevé revisar el ODS 8 «Trabajo decente y crecimiento económico» en 2019. Hay propuestas para un examen anual basado en datos empíricos de la implementación de la revisión cuadrilateral amplia de la política de las Naciones Unidas por cada uno de los organismos, centrándose especialmente en la eficacia de las actividades para el desarrollo en el contexto de los ODS.

⁵ EVAL ha llevado a cabo consultas internas y ha preparado un informe sobre las repercusiones de los ODS para la evaluación. Este informe brinda orientaciones adicionales con respecto al aumento de las posibilidades de evaluación de la aplicación de los ODS a nivel mundial, de país, de programa y de proyecto.

60. La OIT precisa dos tipos de procesos para el seguimiento y la presentación de informes, a saber: i) la gestión y rendición de cuentas destinadas a responder a las necesidades relacionadas con la gestión y examinar los progresos realizados con respecto a la puesta en práctica del plan de aplicación de los ODS de la OIT, y ii) la gestión y rendición de cuentas destinadas a demostrar la contribución, las repercusiones y los efectos de las intervenciones de la OIT. Atribuir los cambios a las intervenciones de la OIT podría resultar más difícil, ya que un número cada vez mayor de interlocutores internacionales participan en el Programa de Trabajo Decente, lo que hace que se difumine la distinción entre las contribuciones de los organismos y las de los interlocutores y que haya un solapamiento de los mandatos.
61. La OIT deberá revisar sus teorías del cambio y desarrollar nuevas teorías en los ámbitos donde no exista ninguna. A continuación, será necesario revisar los indicadores de éxito de acuerdo con las teorías del cambio revisadas/actualizadas, a fin de que estén en consonancia con los ODS y el Programa de Trabajo Decente. Por «consonancia» se entiende que los ODS se incorporarán a todos los aspectos de las principales intervenciones de la OIT, tanto a nivel mundial como nacional ⁶.

Evaluación de la OIT: modelo adaptado a la Agenda 2030

62. La comunidad de las Naciones Unidas ha establecido que la evaluación es un elemento crucial para el logro de los ODS ⁷. Sin embargo, también se reconoce ampliamente que los procesos existentes de seguimiento estadístico y presentación de informes en la materia resultarán insuficientes. Los medios actuales de presentación de informes y generación de datos permiten saber si se están realizando progresos en la consecución de los objetivos y metas, pero no están necesariamente dotados de la capacidad para facilitar información con respecto a la atribución o contribución, ni para responder a las preguntas clave de «cómo» y «por qué».
63. Una evaluación metódica, sistemática, rigurosa y concertada puede colmar estas lagunas y validar independientemente la contribución de la OIT a la consecución de los ODS tanto a nivel mundial como nacional. A fin de seguir identificando las distintas formas en que podría utilizarse la evaluación para apoyar a los ODS, es importante reconocer que:
- cualquier forma de evaluación, seguimiento o examen es un mecanismo de retroalimentación que constituye una herramienta para el aprendizaje;
 - la información obtenida a través de comentarios constructivos puede resultar particularmente útil para realizar ajustes en la aplicación;
 - el mecanismo vigente de medición de las Naciones Unidas para realizar el seguimiento de los indicadores no basta para analizar y comprender los cambios observados, y
 - para prestar un mejor apoyo a la adopción de decisiones basadas en datos empíricos, las iniciativas en materia de evaluación deben integrarse en los mecanismos nacionales, regionales y mundiales de «seguimiento y examen» de los ODS, incluidos los sistemas y procesos nacionales de seguimiento y evaluación.

⁶ Véase el informe de evaluación anual para 2013-2014 de EVAL, texto de la Recomendación 3 sobre la teoría del cambio: «La Oficina debería reforzar sus mecanismos de seguimiento y evaluación y su sistema interno de presentación de informes sobre la aplicación de los programas y proyectos, y disponer que la adopción de una teoría del cambio bien fundamentada sea un requisito obligatorio en todos los niveles del sistema de gestión basada en los resultados de la OIT», pág. 24.

⁷ Véase UNEG (2016): *Evaluation in the SDG era: lessons, challenges and opportunities for UNEG*, mayo de 2016.

- 64.** La necesidad de aumentar la capacidad de evaluación y de seguimiento a nivel nacional supone un desafío considerable en la aplicación de los ODS para muchos países. Todos los organismos de las Naciones Unidas, incluida la OIT, están bien situados para prestar apoyo, ya sea de forma directa (mediante formación y orientación) o indirecta (mediante financiación, asesoramiento y/o apoyo a las actividades de control). Para la OIT en particular, esto requiere prestar apoyo e impartir formación a los interlocutores sociales para que puedan participar más en los sistemas de evaluación nacionales, entre otras cosas llevando a cabo exámenes y estudios de diagnóstico de la evaluación de la consecución de los ODS a nivel de país y realizando evaluaciones dirigidas por los países que se centren en el trabajo decente.

Evaluación del impacto, eficacia de las actividades de desarrollo y contribución de la OIT a los ODS

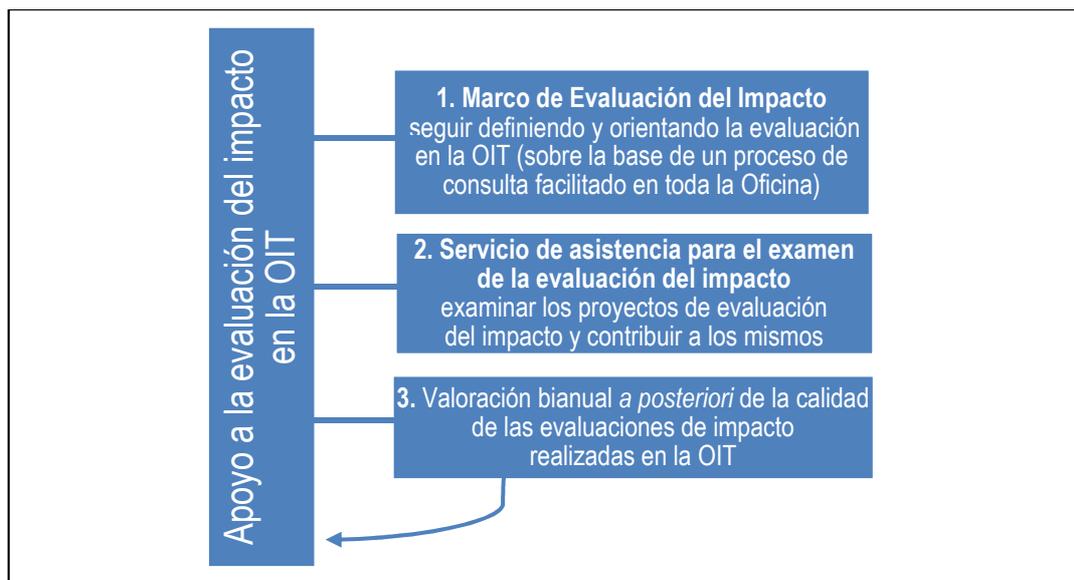
- 65.** Las evaluaciones de impacto en la OIT pueden proporcionar datos empíricos que pueden ser utilizados por dos grupos importantes de partes interesadas: i) los miembros del Consejo de Administración y otras personas que supervisan el desempeño, y ii) las personas encargadas de la formulación y aplicación de políticas en los Estados Miembros. Las evaluaciones de impacto son consideradas por las partes interesadas, tanto dentro como fuera de la OIT, como una forma de obtener datos empíricos fidedignos que responden a las necesidades de aprendizaje. Por lo general, la evaluación del impacto no se utiliza para responder a las necesidades de rendición de cuentas a nivel de organización o proyecto, sino que más bien se espera que contribuya a la rendición de cuentas al demostrar que la OIT está promoviendo o apoyando políticas e intervenciones que son pertinentes y viables.
- 66.** Las metodologías para la evaluación del impacto deberían aportar datos que demuestren que se están produciendo cambios en los resultados en materia de políticas, lo que dará garantías de que la OIT ha realizado una contribución significativa. Los métodos para la evaluación del impacto pueden aportar datos que proporcionen pruebas fidedignas de que las intervenciones que se ha demostrado que funcionan en un país probablemente funcionen en otros países. Esto genera a su vez un aumento de la certidumbre de que las teorías del cambio en las que se fundamenta el marco de resultados previstos están basadas en datos empíricos.

Implantación de la estrategia de la OIT relativa a la evaluación del impacto

- 67.** La evaluación del impacto la realizan los departamentos técnicos y, desde 2005, la OIT ha realizado más de 60 evaluaciones de impacto. El creciente número de evaluaciones de impacto ha dado lugar a un aumento de la inversión de recursos y a un mayor interés. EVAL está ampliando gradualmente su función de facilitación, en parte garantizando que se cumplan las normas de calidad, con arreglo a la recomendación que figura en el informe de evaluación anual para 2013-2014⁸. En 2015, EVAL formuló un enfoque estratégico de tres niveles (véase el gráfico 7) y la estrategia se aplica ahora como un marco de evaluación del impacto.

⁸ Véase el informe de evaluación anual para 2013-2014 de EVAL, «Recomendación 4: EVAL debería seguir potenciando sus iniciativas en materia de evaluación de impacto, de una manera más coordinada y rigurosa», pág. 25.

Gráfico 7. Apoyo a la evaluación del impacto de la OIT: estrategia de tres niveles



68. El marco de evaluación del impacto tiene por objeto seguir definiendo, desarrollando y aplicando la evaluación del impacto en toda la OIT. El Servicio de asistencia para el examen de la evaluación del impacto ya está operativo y contribuye a la concepción de los proyectos de evaluación del impacto. EVAL sigue documentando y recopilando todas las evaluaciones de impacto realizadas en la OIT. La red de evaluación del impacto patrocinada por EVAL sigue reuniéndose como una comunidad de intercambio de prácticas, y en 2017 se llevará a cabo una valoración de la calidad *a posteriori* de algunas evaluaciones de impacto seleccionadas. Se considerarán otras iniciativas de orientación y creación de capacidad en la medida en que los recursos lo permitan.

Utilización de la evaluación del impacto para demostrar la contribución de la OIT a los ODS

69. Según la definición de impacto del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la finalidad de las evaluaciones de impacto es mostrar el impacto en los beneficiarios. Puesto que la OIT se centra en las labores previas a la ejecución de las políticas, la finalidad de la evaluación del impacto de la OIT es demostrar el impacto de las políticas nacionales y la creación de capacidad. Pueden pasar uno o dos bienios hasta que los resultados en materia de políticas y los resultados de los programas por país tengan un impacto que pueda documentarse y, por consiguiente, es necesario un período de tiempo prolongado para realizar una evaluación del impacto.
70. La estrategia de evaluación del impacto utiliza tanto métodos cuantitativos como cualitativos no sólo para demostrar el impacto o el cambio, sino también para responder al «cómo» y el «por qué». Esto permite a la OIT proporcionar datos empíricos sobre el impacto de los cambios de políticas, la contribución de la OIT, y la importante labor realizada por otros asociados. Demostrar ese impacto forma parte del proceso de validación de la eficacia de las actividades de la OIT en el ámbito del desarrollo, ya que muestra que las intervenciones de la OIT mejoran la vida de las personas de forma sostenible. Los ODS y sus metas precisarán de ese tipo de datos, y es imperativo que la OIT se prepare para ser capaz de demostrar la contribución que aporta su Programa de Trabajo Decente.

71. Recomendación 2: A medida que la OIT avanza en el examen y el fortalecimiento de su contribución a la consecución de los ODS, el papel de la evaluación debería integrarse plenamente en las actividades conexas de planificación, implementación y creación de capacidad. El número de evaluaciones de impacto y metaestudios realizados debería incrementarse gradualmente a fin de demostrar la eficacia de las actividades de la OIT en el ámbito del desarrollo.

Proyecto de decisión

72. *El Consejo de Administración toma nota del presente informe y aprueba las recomendaciones (párrafos 33 y 71) que se incluirán en el plan de acción renovable de la OIT para la aplicación de las recomendaciones, del que se dará cuenta en el informe de evaluación anual de 2016-2017. Asimismo, confirma las prioridades señaladas en el informe sobre el programa de trabajo para 2017-2019.*

Anexo

Plan de acción renovable para la aplicación de las sugerencias y recomendaciones contenidas en los informes de evaluación anuales correspondientes a 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014 y 2014-2015

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2016-2017	Unidad responsable/costos adicionales	Situación
Informe de evaluación anual de 2011-2012				
1. Control de calidad de los documentos de proyectos de la OIT				
Es preciso reforzar la función de evaluación para que ésta se pueda desarrollar plenamente.	La Oficina debería considerar la posibilidad de desarrollar mecanismos más sólidos que permitan establecer una correlación más estrecha entre la calidad de las propuestas finales y la rendición de cuentas por parte de la unidad de la que procede la propuesta. Cuando se considere que la calidad es deficiente, se deberían poner en marcha de forma más sistemática planes de seguimiento para la fase posterior a la aprobación.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reforzar el rendimiento de cuentas por parte de las unidades de las que proceden las propuestas, de conformidad con los resultados del examen en curso de la cooperación técnica, en el marco del programa de reforma de la OIT. 	PARDEV	<p>En curso</p> <p>Con miras a mejorar la calidad de las propuestas de cooperación para el desarrollo, el examen de los procesos operativos ha vuelto a confirmar la necesidad de reorientar las iniciativas, apartándose de la evaluación para centrarse en el apoyo al diseño inicial. La Oficina está estudiando vías para ahorrar tiempo con las evaluaciones a fin de establecer un procedimiento de apoyo al diseño más sistemático y específico, en el que participen los departamentos de políticas y otras unidades.</p>
2. Presentación de informes sobre el desempeño de los proyectos				
Los informes técnicos de situación deberían fundamentar los procesos de toma de decisiones y aportar información para los informes anuales de PARDEV sobre la ejecución general de la cartera de actividades de cooperación para el desarrollo de la OIT.	Las unidades administrativas competentes de las regiones y de la sede deberían efectuar sistemáticamente un control de la calidad de los informes técnicos de situación, bajo la supervisión de PARDEV.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Las unidades administrativas competentes de las regiones y de la sede deberían efectuar sistemáticamente un control de la calidad de los informes técnicos de situación, bajo la supervisión de PARDEV. 	PARDEV 10 000 dólares de los EE.UU.	<p>En curso</p> <p>PARDEV recuerda regularmente a los funcionarios responsables de la OIT los plazos para la presentación de informes, y tiene previsto efectuar evaluaciones anuales de los informes técnicos de situación. Mientras prosigue el diseño y la puesta a prueba de un sistema automatizado de flujo de trabajo que permita realizar un seguimiento de las necesidades en cuanto a la presentación de informes (Microsoft SharePoint), los cuadros de seguimiento existentes se han actualizado y han servido para mejorar considerablemente el calendario de presentación de informes. PARDEV no está en condiciones de llevar a cabo un control en profundidad de la calidad de los informes técnicos de situación, pero insiste en que los funcionarios pertinentes de la OIT recreen los informes que se</p>

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2016-2017	Unidad responsable/costos adicionales	Situación
<p>A falta de un sistema global de seguimiento y evaluación, la Oficina debería establecer un sistema centralizado de intercambio de conocimientos en el que se puedan archivar los informes técnicos de situación y al que puedan acceder todos los interesados internos. Los donantes de la OIT deberían promover, en la medida de lo posible, la presentación anticipada de informes, de conformidad con el enfoque aplicado en el marco de la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo.</p>	<p>■ Ultime la definición de requisitos operativos para un sistema de gestión del ciclo de proyectos de principio a fin en Microsoft SharePoint.</p>	<p>PARDEV e INFOTEC 350 000 dólares de los EE.UU.</p>	<p>En curso Como parte del examen de los procesos operativos, se están determinando los requisitos operativos para un sistema de gestión del ciclo de proyectos de principio a fin, incluidas las fases de aprobación, evaluación y presentación de informes de los flujos de trabajo en Microsoft SharePoint. Se prevé que la decisión sobre producción y financiación se adopte antes de finales de 2016.</p>	<p>les presenten y remitan copias a las unidades de apoyo técnico competentes.</p>
<p>Informe de evaluación anual de 2012-2013</p>				
<p>3. Gestión basada en los resultados y eficacia de la OIT: información procedente de los estudios de evaluabilidad</p>				
<p>Si bien se han logrado progresos sustanciales en la puesta en práctica y el cumplimiento de la política de gestión basada en los resultados, el estudio del potencial de evaluación ha puesto de manifiesto la existencia de áreas que precisan mejoras y que podrían tenerse en cuenta en el próximo Marco de Políticas y Estrategias.</p>	<p>Mejora del potencial de evaluación del marco de la gestión basada en los resultados de la OIT, a partir de los resultados de los programas por país y llegando hasta los resultados del Marco de Políticas y Estrategias, mediante la utilización de sólidos marcos lógicos subyacentes y de baremos fiables (indicadores, criterios de referencia, hitos y metas).</p>	<p>■ Brindar un apoyo dinámico a las oficinas exteriores, incluida la formación para el desarrollo de estrategias e indicadores que puedan ser evaluados.</p>	<p>PROGRAM (No se ha indicado el costo)/EVAL (50 000 dólares de los EE.UU. con cargo a la asignación para el seguimiento y evaluación prevista para EVAL en la CSPO)</p>	<p>En curso Se avanzó en el desarrollo de un nuevo marco de resultados aplicable al Plan Estratégico de Transición y al Programa y Presupuesto para 2016-2017, que se basa en las enseñanzas extraídas de la aplicación del actual Marco de Políticas y Estrategias (2010-2015). Entre los ejemplos de avances figuran los siguientes: i) inclusión de criterios de referencia para todos los indicadores de resultados; ii) mayor coherencia entre los criterios de medición de cada indicador de resultados, y iii) integración sistemática de las dimensiones transversales (a saber, las normas internacionales del trabajo, el diálogo social, la igualdad de género y la no discriminación) tanto en las estrategias de resultados como en el marco de resultados.</p>

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2016-2017	Unidad responsable/costos adicionales	Situación
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Examen de las ventajas e inconvenientes de asociar cada resultado de programa por país a un único resultado del Programa y Presupuesto, con miras a mejorar la planificación de las iniciativas transversales y la presentación de informes al respecto. 	PROGRAM	<p>En mayo de 2016, la Oficina inició la elaboración del Plan Estratégico para 2018-2021 y del Programa y Presupuesto para 2018-2019. Las características principales del enfoque seguido para examinar el marco de resultados son las siguientes: i) énfasis en la identificación y el desarrollo de indicadores básicos de los logros de los programas y en el establecimiento de un marco de seguimiento institucional para apoyar la presentación de informes sobre los resultados de la OIT, y ii) estrategias de resultados basadas en una teoría del cambio claramente articulada.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Fomento de las buenas prácticas mediante incentivos adecuados, como, por ejemplo i) supeditar la asignación de recursos a la calidad del diseño; ii) responsabilizar a los directivos y al personal del cumplimiento de las normas mínimas de diseño, y iii) poner de relieve las buenas prácticas en los informes y las evaluaciones de desempeño individuales. 		<p>Como parte de las mejoras previstas en la aplicación de los programas para 2016-2017, se introdujeron las siguientes medidas: i) vinculación de cada resultado de programa por país a varios indicadores del Programa y Presupuesto para los que se prevea un mismo resultado, y ii) introducción de «marcadores» para mejorar la planificación de los aspectos transversales y la presentación de informes al respecto. Se introducirán nuevas mejoras para tener más en cuenta las dimensiones transversales en la estrategia de resultados en materia de políticas durante la elaboración del Programa y Presupuesto para 2018-2019.</p>
				<p>Con respecto al creciente potencial de evaluación del marco de la gestión basada en los resultados de la OIT, en junio de 2016 concluyó una vasta revisión de la guía sobre los PTDP. Esto incluyó el Mecanismo de Garantía de Calidad, la planificación de la ejecución y los componentes sobre el seguimiento de la ejecución de los PTDP. Sobre la base de las conclusiones y las enseñanzas extraídas de un nuevo curso de formación destinado a fortalecer la capacidad del personal de programación de la OIT en las regiones, que se puso en práctica en septiembre de 2015 y mayo de 2016, se está elaborando un módulo de formación completo en colaboración con el Centro de Turin. Se prevé que la formación comience en el último trimestre de 2016.</p>

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2016-2017	Unidad responsable/costos adicionales	Situación
<p>4. Desempeño de la OIT en el ámbito de la cooperación para el desarrollo</p> <p>El metaestudio efectuado en 2013 determinó que el desempeño global de la OIT en términos de pertinencia y eficacia era bueno. Con todo, se observó un desempeño mediocre en ámbitos como el de la utilización de mecanismos de seguimiento de los resultados y la presentación de informes al respecto; la adecuación de los recursos; el tiempo previsto para el logro de los resultados, y el diseño interno de proyectos y la ejecución.</p>	<p>Los proyectos están diseñados con arreglo a los más altos estándares y aplican los sistemas y las prácticas más avanzadas en materia de seguimiento, evaluación y gestión para optimizar su contribución al marco de la gestión basada en los resultados de la OIT.</p>	<p>Definir de forma más precisa los objetivos de los proyectos, a fin de asegurar que todos puedan alcanzarse con los recursos disponibles y en los plazos establecidos, previendo un margen para imprevistos, y que la sensibilidad relativa a las cuestiones de género sea uno de los principales vectores de la eficacia en lo referente al desarrollo.</p>	<p>PARDEV</p>	<p>Con arreglo a las nuevas directrices relativas a la CSPO para 2016-2017, publicadas en diciembre de 2015, la asignación depende de diversos criterios como la calidad, la pertinencia y la presentación oportuna de información sobre el resultado del programa por país, incluida la focalización en los resultados obtenidos.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Planificar y gestionar los riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad, y en particular las deficiencias en cuanto al compromiso y las capacidades de las instituciones nacionales; introducir la rendición de cuentas <i>a posteriori</i> en el ciclo de gestión basada en los resultados; y diseñar medidas en tiempo real para detectar y subsanar los casos de lentitud burocrática. 	<p>PARDEV</p>	<p>En curso</p> <p>La evaluación sigue incluyendo sistemáticamente una evaluación de la viabilidad, la sensibilidad de género y la sostenibilidad. PARDEV ha logrado sistematizar mejor la gestión de los flujos de trabajo de evaluación y aprobación de los proyectos, en colaboración con los servicios de gestión, supervisión y apoyo, como, por ejemplo, la Unidad de la Cooperación Técnica (BUD/CT) del Servicio de Presupuesto y Finanzas, Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD), el Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM), la Oficina de Evaluación (EVAL), la Unidad de Seguridad (SECURITY) y la Oficina de Compras y Contratos (PROCUREMENT).</p> <p>Los datos comparativos semestrales sobre las evaluaciones muestran que el número de evaluaciones permanece estable en comparación con el año precedente. La mayoría de las propuestas preparadas por la sede en el marco de asociaciones de financiación basada en los resultados eran descentralizadas; otras no podían descentralizarse debido a la falta de conocimientos técnicos especializados sobre el terreno. La mejora de la evaluación forma parte del examen en curso de los procesos operativos. El tablero de instrumentos de la cooperación de la OIT para el desarrollo seguirá perfeccionándose a fin de que los usuarios puedan utilizarlo en el seguimiento directo del desempeño. http://www.ilo.org/DevelopmentCooperationDashboard/</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborar marcos lógicos que la dirección utilizará para la rendición de cuentas e impulsar el uso de mecanismos de seguimiento del desempeño 		

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2016-2017	Unidad responsable/costos adicionales	Situación
<p>El estudio realizado en 2013 sobre la CSPO y la financiación basada en resultados mostró que los programas por país que recibieron contribuciones importantes de la CSPO para el logro de sus resultados utilizaron dichos recursos con eficacia, pero que sus factores de eficiencia podrían mejorarse, por ejemplo, reduciendo las demoras en la aprobación y liberación de los fondos, y aclarando los procedimientos de evaluación de la financiación basada en resultados.</p>	<p>Las iniciativas financiadas por la CSPO y los recursos de la financiación basada en resultados favorecen los resultados evaluables de los programas por país y se diseñan, aplican y evalúan de manera oportuna y eficiente para optimizar el respaldo al marco de la gestión basada en los resultados de la OIT.</p>	<p>mediante la recopilación sistemática de mediciones tendenciales. Brindar un apoyo dinámico a las oficinas exteriores, incluida la formación para el desarrollo de estrategias e indicadores evaluables.</p>	<p>Se han desarrollado itinerarios de aprendizaje regionales (actividades de desarrollo del personal) y en la actualidad están siendo validados por las regiones. Entretanto, se están confirmando las fechas y horas de las actividades de desarrollo del personal. La integración de la perspectiva de género en la elaboración de propuestas es un tema específico de aprendizaje. Esta es una iniciativa del HRD, el Centro de Turín y PARDEV.</p>	<p>Se han desarrollado itinerarios de aprendizaje regionales (actividades de desarrollo del personal) y en la actualidad están siendo validados por las regiones. Entretanto, se están confirmando las fechas y horas de las actividades de desarrollo del personal. La integración de la perspectiva de género en la elaboración de propuestas es un tema específico de aprendizaje. Esta es una iniciativa del HRD, el Centro de Turín y PARDEV.</p>
<p>5. Conclusiones de la evaluación de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO) y experiencia inicial con la financiación basada en resultados</p>				
<p>En curso</p>				
<p>El estudio realizado en 2013 sobre la CSPO y la financiación basada en resultados mostró que los programas por país que recibieron contribuciones importantes de la CSPO para el logro de sus resultados utilizaron dichos recursos con eficacia, pero que sus factores de eficiencia podrían mejorarse, por ejemplo, reduciendo las demoras en la aprobación y liberación de los fondos, y aclarando los procedimientos de evaluación de la financiación basada en resultados.</p>	<p>Las iniciativas financiadas por la CSPO y los recursos de la financiación basada en resultados favorecen los resultados evaluables de los programas por país y se diseñan, aplican y evalúan de manera oportuna y eficiente para optimizar el respaldo al marco de la gestión basada en los resultados de la OIT.</p>	<p>mediante la recopilación sistemática de mediciones tendenciales. Brindar un apoyo dinámico a las oficinas exteriores, incluida la formación para el desarrollo de estrategias e indicadores evaluables.</p>	<p>Se han desarrollado itinerarios de aprendizaje regionales (actividades de desarrollo del personal) y en la actualidad están siendo validados por las regiones. Entretanto, se están confirmando las fechas y horas de las actividades de desarrollo del personal. La integración de la perspectiva de género en la elaboración de propuestas es un tema específico de aprendizaje. Esta es una iniciativa del HRD, el Centro de Turín y PARDEV.</p>	<p>Se han desarrollado itinerarios de aprendizaje regionales (actividades de desarrollo del personal) y en la actualidad están siendo validados por las regiones. Entretanto, se están confirmando las fechas y horas de las actividades de desarrollo del personal. La integración de la perspectiva de género en la elaboración de propuestas es un tema específico de aprendizaje. Esta es una iniciativa del HRD, el Centro de Turín y PARDEV.</p>
<p>■ Habida cuenta del incremento de la financiación basada en resultados, la Oficina debería actualizar las directrices relativas al seguimiento y evaluación de la CSPO o formular nuevas directrices para incluir la planificación y presupuestación del seguimiento y de la evaluación de las actividades que se benefician de una financiación basada en resultados.</p>				
<p>PROGRAMA 27 300 dólares de los EE.UU. para el estudio del procedimiento de financiación de la CSPO</p> <p>También se han definido prácticas de evaluación aplicables a las asociaciones de financiación basada en los resultados, convenidas en estrecha cooperación entre PARDEV, EVAL y los coordinadores de resultados. En cuanto a la CSPO, un estudio interno de este procedimiento de financiación, realizado en agosto de 2014, proporcionó nuevos insumos para mejorar la programación y la asignación de fondos de la CSPO en un marco integrado de utilización de recursos. Sobre la base de estos avances, se ha emprendido una revisión de la CSPO y de los procesos de asignación de fondos y evaluación basados en resultados, como parte del plan de aplicación del examen de las actividades y la estructura en el terreno y de la cooperación técnica. Con arreglo a las nuevas directrices relativas a la CSPO para 2016-2017, publicadas en diciembre de 2015, el proceso de evaluación y decisión tiene una duración determinada (a saber, un máximo de quince días tras la presentación de las propuestas).</p>				

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2016-2017	Unidad responsable/costos adicionales	Situación
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Los resultados de los programas por país que reciben importantes contribuciones de la CSPO o de las fuentes de financiación basada en resultados deberían evaluarse en el momento oportuno, de preferencia coincidiendo con la clausura de los PTDP, e incluso en el marco de la evaluación de éstos, para optimizar el «uso de la evaluación». 	<p>En curso</p> <p>15 000 dólares de los EE.UU. para un estudio de síntesis</p>	<p>En curso</p> <p>Todas las evaluaciones de alto nivel incluyen un examen de las actividades financiadas con cargo a la CSPO como parte del análisis. Todavía se está considerando la posibilidad de efectuar un estudio de síntesis como seguimiento del estudio de 2013 a modo de evaluación recapitulativa de los resultados comunes.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Las oficinas de país y PROGRAM deberían determinar con la debida antelación qué áreas podrían seguir recibiendo financiación de la CSPO. Esto ayudaría a esas oficinas a identificar con prontitud los ámbitos en que se podrían alcanzar mejores resultados con un apoyo financiero adicional, y a establecer prioridades. 	PROGRAM/PARDEV	<p>En curso</p> <p>PROGRAM, en colaboración con PARDEV, prosigue su labor destinada a racionalizar el mecanismo de evaluación, decisión y asignación de recursos de la CSPO, sobre la base de las mejoras introducidas en 2015 a la luz de las conclusiones del examen interno de la CSPO realizado en 2014. Las nuevas directrices para 2016-2017, publicadas en diciembre de 2015, establecen claramente las funciones y responsabilidades en materia de evaluación y un calendario preciso para todo el proceso.</p>
<p>Informe de evaluación anual de 2013-2014</p>				
<p>6. Recomendaciones relativas a la función de evaluación</p>	<p>Actualización de la política y estrategia de evaluación (2018-2021), sobre la base de los resultados de una segunda evaluación independiente del proceso de evaluación.</p>		<p>En curso</p> <p>140 000 dólares de los EE.UU.</p>	<p>Completadas</p> <p>El Consejo de Administración aprobó las propuestas sobre el modo de realizar la evaluación independiente de la función de evaluación y se adoptó una nueva recomendación para asegurar que fuera independiente y fiable (véase el punto 8 <i>infra</i>).</p>
<p>Extender al bienio siguiente (2016-2017) la Estrategia de Evaluación para 2011-2015 y posponer la evaluación independiente del proceso de evaluación hasta 2016.</p>				

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2016-2017	Unidad responsable/costos adicionales	Situación
<p>Basándose en las conclusiones de la encuesta sobre las necesidades en materia de comunicación, EVAL debería poner en marcha una estrategia de comunicación que le permita fortalecer aún más la cultura de la evaluación en la OIT.</p>	<p>La elaboración de la estrategia de comunicación conlleva la aplicación de tres estrategias de acción, cuyo objetivo es: i) ampliar la comprensión de la evaluación en la OIT; ii) aumentar la participación activa de los funcionarios de la OIT en las actividades de evaluación, y iii) mejorar el uso y la reutilización de las conclusiones y productos de cada evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durante 2015 y 2016, se producirán al menos tres metaestudios que reutilizarán y aprovecharán las conclusiones de la evaluación. ■ Durante 2015 y 2016, se organizarán al menos seis actividades de información sobre las conclusiones recientes de la evaluación. 	<p>En curso</p> <p>Si bien la elaboración de la estrategia de comunicación ha avanzado por lo general lentamente debido a limitaciones de personal, ésta se ha agilizado desde comienzos de 2016. La plataforma de intercambio de conocimientos se ha puesto en marcha; EVAL ha elaborado más de cinco notas temáticas (<i>Quick Facts</i>) sobre problemáticas regionales de alto nivel; se ha establecido un «Centro de Recursos en materia de Evaluación», dotado de una herramienta de geolocalización que permite visualizar todas las evaluaciones y las enseñanzas extraídas, y propone diversas opciones de búsqueda; se ha publicado en el boletín interno de la OIT una presentación en tres partes consagrada a EVAL; se organizó un evento de intercambio de información sobre una evaluación de alto nivel de 2015, además del acto de puertas abiertas organizado en 2016.</p>	<p>En curso</p> <p>En 2015, EVAL formuló un enfoque estratégico de tres niveles para orientar la labor futura sobre la evaluación de impacto. EVAL coordinó la elaboración de mapas conceptuales y a continuación organizó un taller sobre los resultados en marzo de 2016, lo que permitió al personal de la OIT y a otros interesados definir, desarrollar y aplicar en mayor medida la evaluación del impacto. Esto dio como resultado un documento de posición sobre la evaluación de impacto. En mayo de 2016 se puso en marcha un Servicio de asistencia para el examen de la evaluación del impacto, que es ahora plenamente operativo. En 2017 se llevará a cabo una evaluación de la calidad (<i>a posteriori</i>) de las evaluaciones de impacto.</p>
<p>EVAL debería seguir intensificando sus iniciativas en materia de evaluación de impacto, trabajando en este ámbito de una manera más coordinada y rigurosa.</p>	<p>La Oficina en su conjunto dispone de normas sobre evaluación de impacto y evaluación <i>a posteriori</i> que aportan enfoques metodológicos eficaces a los departamentos técnicos, con la supervisión y el apoyo de EVAL a fin de asegurar una calidad homogénea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actualizar y mejorar las orientaciones de EVAL sobre la evaluación de impacto. ■ Organizar reuniones de examen <i>inter pares</i> para analizar la evaluación de impacto o propuestas de evaluación. ■ Proporcionar orientación y consejos técnicos sobre evaluación de impacto a los departamentos técnicos que lo soliciten. 	<p>En curso</p> <p>En 2015, EVAL formuló un enfoque estratégico de tres niveles para orientar la labor futura sobre la evaluación de impacto. EVAL coordinó la elaboración de mapas conceptuales y a continuación organizó un taller sobre los resultados en marzo de 2016, lo que permitió al personal de la OIT y a otros interesados definir, desarrollar y aplicar en mayor medida la evaluación del impacto. Esto dio como resultado un documento de posición sobre la evaluación de impacto. En mayo de 2016 se puso en marcha un Servicio de asistencia para el examen de la evaluación del impacto, que es ahora plenamente operativo. En 2017 se llevará a cabo una evaluación de la calidad (<i>a posteriori</i>) de las evaluaciones de impacto.</p>	<p>En curso</p> <p>En 2015, EVAL formuló un enfoque estratégico de tres niveles para orientar la labor futura sobre la evaluación de impacto. EVAL coordinó la elaboración de mapas conceptuales y a continuación organizó un taller sobre los resultados en marzo de 2016, lo que permitió al personal de la OIT y a otros interesados definir, desarrollar y aplicar en mayor medida la evaluación del impacto. Esto dio como resultado un documento de posición sobre la evaluación de impacto. En mayo de 2016 se puso en marcha un Servicio de asistencia para el examen de la evaluación del impacto, que es ahora plenamente operativo. En 2017 se llevará a cabo una evaluación de la calidad (<i>a posteriori</i>) de las evaluaciones de impacto.</p>

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2016-2017	Unidad responsable/costos adicionales	Situación
<p>7. Fortalecimiento de la concepción y el seguimiento de los proyectos y la presentación de informes al respecto (véase también el punto 4)</p> <p>La Oficina debería reforzar su sistema de seguimiento y evaluación de los programas y proyectos, así como de su sistema interno de presentación de informes sobre la ejecución, y disponer que la adopción de una teoría del cambio bien fundamentada sea un requisito obligatorio en todos los niveles del sistema de gestión basada en los resultados de la OIT.</p>	<p>Fortalecimiento de los marcos de seguimiento y evaluación en la fase de propuestas de programas, PTDP y proyectos. Esto incluye la etapa de puesta en práctica, basada en marcos de resultados «completos» (teoría del cambio, objetivos, criterios de referencia, indicadores, metas, hitos e informes periódicos). Elaboración de un marco de resultados o un marco lógico «estándar» (que incluya objetivos, criterios de referencia, indicadores, metas e hitos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actualizar las orientaciones pertinentes sobre los PTDP. 	<p>PROGRAM/PARDEV/EVAL</p>	<p>En curso</p> <p>PARDEV: se prevé que el proceso de mejora continua, iniciado por el examen de los procesos operativos, resulte en un apoyo mayor y más sistematizado a la concepción de las propuestas de proyectos financiados por contribuciones voluntarias. PARDEV apoya las iniciativas de la sede y de las oficinas exteriores contribuyendo a la formulación de teorías del cambio y modelos de intervención.</p> <p>EVAL: continúa la labor con los donantes para conciliar la política de la OIT con las exigencias de los donantes. Esto ha sido conducido en algunos casos a acuerdos sobre responsabilidades alternativas para las evaluaciones y evaluaciones conjuntas como excepciones a la política. EVAL también ha trabajado con los departamentos técnicos interesados en desarrollar marcos de seguimiento y evaluación específicos a sus modelos de intervención o inscribir su acción dentro de dichos marcos; esto ha formado parte de los estudios de evaluabilidad de EVAL de proyectos de mayor envergadura.</p> <p>PROGRAM: la versión revisada de la guía práctica de los PTDP destaca la importancia de la aplicación de la teoría del cambio para la concepción de los PTDP y para un marco de resultados mejorado que esté en consonancia con las Directrices provisionales revisadas para el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, publicadas en mayo de 2016.</p>

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2016-2017	Unidad responsable/costos adicionales	Situación
Informe de evaluación anual de 2014-2015				
8. Recomendaciones relativas a la función de evaluación (véase también el punto 6)				
La Oficina debería asegurarse de que la evaluación independiente de la función de evaluación comience a más tardar en junio de 2016, a fin de que pueda presentarse informes al Consejo de Administración en su reunión de marzo de 2017, utilizando la estructura descrita en el párrafo 13 del presente informe al objeto de asegurar su independencia, credibilidad y utilidad.	La evaluación independiente de la función de evaluación será prospectiva y proporcionará recomendaciones a fin de que puedan adoptarse decisiones estratégicas con miras al futuro de la evaluación en la OIT como parte de una nueva estrategia y política de evaluación y del nuevo Marco de Políticas y Estrategias, y en consonancia con los ODS y la Agenda 2030.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adoptar todas las medidas necesarias para garantizar que la evaluación independiente de la función de evaluación se complete a tiempo para la reunión de marzo de 2017 del Consejo de Administración, y cumpla los requisitos de credibilidad e independencia. 	Comité Consultivo de Evaluación (EAC) (EVAL como secretaria únicamente)	En curso Se estableció una Comisión Técnica encargada de supervisar la evaluación independiente de la función de evaluación en nombre del EAC y el mandato se comunicó al Presidente del Grupo Gubernamental y a los coordinadores regionales y se actualizó sobre la base de las contribuciones recibidas. PROCUREMENT prevé ahora avanzar en la preparación para identificar y contratar a un equipo de evaluación externo.
9. Fortalecimiento de la concepción y el seguimiento de los proyectos y la presentación de informes al respecto (véanse también los puntos 4 y 7)				
Dada la importancia atribuida a la gestión basada en los resultados, en la fase de concepción del proyecto se debería poner sumo cuidado en la elaboración de la teoría del cambio, del marco lógico, de los indicadores de desempeño, de las estrategias de medición y de los planes de seguimiento y evaluación. La OIT debería requerir que todas las propuestas de proyectos de alto valor reciban un apoyo práctico de los expertos técnicos pertinentes (ya sea internos o externos) y disponer que se rechacen todas aquellas que no alcancen los niveles exigidos.	Los resultados y la información que se precisan para una evaluación de calidad estarán disponibles gracias a proyectos y programas bien concebidos y dotados de un marco lógico que forme parte de una sólida teoría del cambio; de indicadores de desempeño, de estrategias de medición de desempeño y de planes de seguimiento y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proporcionar un apoyo de calidad en lo que respecta a la concepción, el seguimiento, la evaluación y el mandato. Rechazar las propuestas que no cumplan los criterios de calidad. Aprovechar los conocimientos técnicos especializados de los expertos de PARDEV y de las oficinas regionales, o alternativamente subcontratar a expertos externos. ■ Establecer la obligación de los supervisores directos de rendir cuentas sobre la aprobación de los marcos lógicos, los indicadores de desempeño, las estrategias de medición, y los planes de seguimiento y evaluación que se articulan en el documento del proyecto. 	PARDEV	En curso En el marco del proceso de mejora continua iniciado por el examen de los procesos operativos, PARDEV explora vías para reorientar las iniciativas de la Oficina de la evaluación al apoyo a la concepción y para diseñar un proceso completo de apoyo a la concepción que aproveche los conocimientos técnicos especializados de toda la Oficina.